

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Kansainvälinen liiketoiminta

2012

Suvi Jälkö

KANSAINVÄLISTYMISSUUNNI- TELMA FITDOG FINLAND OY:LLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Kansainvälinen liiketoiminta

Marraskuu 2012 | Sivumäärä 58+1

Ohjaaja Laura Heinonen

Suvi Jälkö

KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMA FITDOG FINLAND OY:LLE

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen kansainvälistymisen mahdollisuuksia Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Saksassa. Tavoitteena oli löytää jakelijoita yrityksen tuotteille. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta selvitettiin kansainvälistymisen muodot kohdeyritykselle. Tutkimuksen kohteena toimi Fitdog Finland Oy.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin lähdekirjallisuuden pohjalta. Teoriaosassa keskityttiin kansainvälistymisen syihin ja edellytyksiin sekä kansainvälistymisen muotoihin.

Varsinaisessa tutkimusosassa mahdollisia jakelijoita etsittiin käyttäen Internetin hakukonetta ja vapaasanahakua. Isoihin koiranruokavalmistajiin oltiin myös sähköpostitse yhteydessä ja lähetettiin kysely heidän käyttämistään jakelijoista kohdemaissa.

Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin teoreettinen tietopaketti kansainvälistymisestä sekä selvitys kohdemaiden mahdollisista jakelijoista toimeksiantajayrityksen tuotteille.

Yritys pystyy suuntautumaan ulkomaan markkinoille opinnäytetyön tutkimusosan tulosten pohjalta. Kehittämisehdotuksena on syvällisemmän ja pidempiaikaisemman selvitystyön tekeminen jakelijoiden löytämiseksi.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotettiin syvällisemmän kansainvälistymissuunnitelman laatimista. Myös Hollannin ja Belgian markkinakartoitus nousi esille. Lisäksi kansainvälistymisen onnistumista kohdemaissa tuotteiden lanseerauksen jälkeen voisi tutkia.

ASIASANAT:

Kansainvälistyminen, pienet ja keskisuuret yritykset

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration| International business

November 2012 | Total number of pages 58+1

Instructor Laura Heinonen

Suvi Jälkö

INTERNATIONALISATION PLAN FOR FITDOG FINLAND INC.

The aim for this thesis was to examine the possibilities for Fitdog Finland Inc. to internationalize in Sweden, Norway, Denmark and Germany. The goal was to find distributors for the company's products. The forms of internationalization were found out through theoretical framework. The target company was Fitdog Finland Inc.

The theoretical framework of this thesis derived from a range of text books. A special focus was on the reasons and preconditions of internationalization and in the forms of internationalization.

In the research part of the thesis possible distributors were searched using search engines in Internet and free word search. Major dog food manufacturers were also contacted via e-mail and sent an enquiry about distributors they were using in the target countries.

As an outcome of this thesis is a theoretical information packet concerning internationalization and a research of the possible distributors for the target company's products in the target countries.

Because of the research made in this thesis, the target company is now able to become internationalized. A development proposal is to make deeper and long-term research to search for more distributors.

It was suggested as one of the main follow-up studies to carry out a deeper internationalization plan. In addition, making a market research in the Netherlands and in Belgium is suggested. Finally, research of how the internationalization succeeded in the target countries may be carried out after the launch of the product range.

KEYWORDS:

Internationalization, small and medium-sized enterprises

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus	8
2 KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT	10
3 KANSAINVÄLISTYMISEN EDELLYTYKSET	14
3.1 Yrityskohtaiset edellytykset	14
3.1.1 Taloudelliset resurssit	14
3.1.2 Toiminnalliset resurssit	15
3.2 Tuotekohtaiset edellytykset	15
3.3 Markkinakohtaiset edellytykset	16
3.3.1 Kysyntätekijät	17
3.3.2 Kilpailutekijät	17
3.3.3 Yhteisötekijät	18
3.4 Markkinat Fitdog Finland Oy:lle	19
3.5 Kilpailija-analyysi	20
4 KANSAINVÄLISTYMISEN MUODOT	23
4.1 Epäsuora vienti	24
4.2 Suora vienti	24
4.2.1 Maahantuoja	25
4.2.2 Kauppahuone	26
4.2.3 Kauppaketju	26
4.2.4 Toinen teollinen yritys	26
4.2.5 Agentti	27
4.2.6 Komissionääri	28
4.2.7 Broker	28
4.2.8 Sponsori	28
4.3 Välitön vienti	29
4.3.1 Vienti ilman edustajaa	29
4.3.2 Ulkomainen myyntikonttori	29
4.3.3 Oma ulkomainen valmistusyksikkö	30
4.4 Sopimusoperaatiot	30

4.4.1 Ulkomainen lisensointi ja franchising	30
4.4.2 Ulkomainen liikkeenjohtosopimus	31
4.4.3 Ulkomainen sopimusvalmistus	32
4.4.4 Projektivienti	32
4.5 Ulkomaiset investoinnit	33
4.5.1 Ulkomaiset yhteistyösopimukset	33
4.5.2 Ulkomainen yhteisyritys	33
4.6 Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymismuodot	34
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	38
5.1 Metodologiset valinnat ja niiden perustelut	38
5.2 Käytetyt tiedonhankintamenetelmät	39
5.3 Toteutuksen vaiheet	40
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	42
6.1 Fitdog Finland Oy:n esittely	42
6.2 Toimeksiantajan haastattelu	42
6.3 Tutkimuksen toteutus	45
6.4 Ruotsi	45
6.4.1 Maahantuoja	45
6.4.2 Kauppaketjut	46
6.4.3 Suora vienti	47
6.5 Norja	47
6.5.1 Maahantuoja	47
6.5.2 Kauppaketjut	47
6.5.3 Suora vienti	48
6.6 Tanska	48
6.6.1 Maahantuoja	48
6.6.2 Kauppaketjut	49
6.6.3 Suora vienti	49
6.7 Saksa	49
6.7.1 Maahantuoja	49
6.7.2 Kauppaketjut	49
6.7.3 Suora vienti	50
6.8 Tutkimuksen tulosten yhteenveto	50
6.9 Tutkimuksen arviointi	51

6.9.1 Luotettavuuden arviointi	51
6.9.2 Käyttökelpoisuuden arviointi	52
7 YHTEENVETO	53
Jatkotoimenpide-ehdotukset toimeksiantajayritykselle	55
Jatkotutkimusaiheet	55
LÄHTEET	57

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle.

KUVAT

Kuva 1. Niche-markkina Fitdog Finland Oy:lle (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti).
20

TAULUKOT

Taulukko 1. Proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät (mukaillen Czinkota ym. 2005, 352).	12
Taulukko 2. Kilpailija-analyysi (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti).	21
Taulukko 3. Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymismuodot.	35
Taulukko 4. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista kappalemäärittäin.	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimus. Toimeksiantajana ja kohdeyrityksenä on koirien energia- ja palautustuotteita valmistava Fitdog Finland Oy. Tutkimuksen kohdeilmionä on kansainvälistyminen ja tutkimuksen tavoitteena on tehdä kansainvälistymissuunnitelma.

Opinnäytetyön idea tuli toimeksiantajalta, joka halusi selvittää mahdollisuuksia yrityksen kansainvälistymiseen. Toimeksiantajana ja samalla opinnäytetyön ohjaajana toimi KTT Laura Heinonen.

Suomessa koirien määrä on jatkuvassa kasvussa. Suomessa on noin 300 rekisteröityä koirarotua, jotka on jaettu 10 roturyhmään käyttötarkoituksen mukaan. Vuonna 2007 rekisteröinnit kasvoivat lähes kaikissa roturyhmissä. Pystykorva- ja paimenkoiraryhmät olivat kolmen suosituimman ryhmän kärjessä 2007. (Suomen Kennelliitto 2008.) Suomen Kennelliiton viestintäpäällikön Kaija Unholan mukaan noin puolet Kennelliiton jäsenistä harrastaa jotain lajia koiransa kanssa (Kaleva 2011).

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen tutkijan ja valjakkoajaja Riitta Kempen mukaan urheilukoirien oikealla valmennuksella ja ruokinnalla pystytään hyödyntämään koiran maksimaalinen suorituskyky. Kilpakoiren ruokinta on erityisen tarkkaa, sillä oikealla ruokintatekniikalla ja ravintoaineiden oikealla annostuksella pystytään parantamaan koiran suorituskykyä ja palautumista sekä ehkäisemään rasitusvammojen syntyä. (Pro Agria 2010.)

Pieni- ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) määrä vuonna 2009 Suomessa oli 320 072. Kaikkien yritysten määrästä tämä oli 99,8 %. (Tilastokeskus 2012.) Pk-yritysten suora vienti Suomessa oli vuonna 2011 noin 20 % koko viennistä. Ruotsissa vastaava osuus oli 25 prosenttia ja Tanskassa jopa 70 %. Pk-yritykset ovat kuitenkin Suomessa merkittäviä työllistäjiä, sillä viime vuosina

uusista työpaikoista Suomessa yhdeksän kymmenestä on syntynyt pk-yrityksiin. (Talouselämä 2011.)

Maailmanpankin (World Bank) 2012 julkaiseman indikaattorin mukaan Pohjoismaat ovat suotuisia maita yritystoiminnalle. Tanska, Norja, Ruotsi ja Suomi sijoituivat 15 parhaan maan joukkoon 180 tutkitusta maasta. Myös Saksa pärjasi hyvin sijoittuen 20 parhaan maan joukkoon. (Tilastokeskus 2012.)

Fitdog Finland Oy on uusi yritys, joka haluaa kansainvälistyä heti toiminnan alussa. Yritys voidaan määritellä born global-yritykseksi. Koirien määrä Suomessa on kasvussa ja ihmiset panostavat yhä enemmän lemmikkeihinsä ja niiden kanssa harrastamiseen. Aktiivisten koirien ruokintaan ei riitä pelkästään kotiruoka, vaan kuten ihmisurheilijat, koiratkin tarvitsevat täsmäruokintaa.

Euroopan suurista koiramaista tarkasteluun on valittu Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa. Niiden kautta kansainvälistyminen on hyvä aloittaa, sillä ne sijaitsevat lähellä ja markkinat ovat toimivat.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kansainvälistymissuunnitelma Fitdog Finland Oy:lle. Kohdemaiksi valikoitui Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa. Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Millä kansainvälistymisen muodolla Fitdog Finland Oy:n pitäisi ulkomaille suunnata?
- Mitkä ovat mahdolliset jakelijat kohdemaissa?
- Mitkä ovat mahdollisia kauppaketjuja kohdemaissa?

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä yritykselle parhaat kansainvälistymismuodot ja mahdolliset jakelijat ja jälleenmyyjät kohdemaissa.

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan vain Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymisen mahdollisuuksia kohdemaissa. Kohdemaiksi on valikoitu Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa. Nämä rajaukset on tehty toimeksiantajan puolesta. Teoreetti-

sessä osassa kansainvälistymisen suunnittelussa pyritään etsimään kansainvälistymisen syyt ja edellytykset sekä kansainvälistymisen eri muodot. Tutkimusosassa kohdemaista selvitetään maahantuojat, kauppaketjut ja vienti ilman edustajaa eli suoran viennin kohteet.

Tämän opinnäytetyön konkreettisena lopputuotteena saadaan toimeksiantajalle suunniteltu tietopaketti kohdemaiden mahdollisista yhteistyökumppaneista sekä tietoa yritykselle sopivista kansainvälistymismuodoista. Tarkoituksena on saada aikaan tietoja, jotka auttavat toimeksiantajaa käynnistämään kansainvälistymisensä. Työssä yhdistyvät sekä teoria että käytäntö.

2 KANSAINVÄLISTYMISEN SYYT

Kansainvälistymisen syyt ovat yrityksen kansainvälistymispäätöksen pohja. Kansainvälistymispäätöksen tullessa ajankohtaiseksi on selvitettävä yrityksen motiivit ja esteet kansainvälistymiseen sekä yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset. Kansainvälistymispäätökseen liittyy kohdemarkkinavalinta ja operaatiomuodon valinta. Kohdemarkkinavalinnoilla tarkoitetaan liiketoiminnan toteutusalueen valintaa sekä marssijärjestyksen suunnittelua. Operaatiomuodon valinnalla taas tarkoitetaan yrityksen suunnitelmaa kansainvälistyä valitsemallaan markkina-alueella. (Vahvaselkä 2009, 61.)

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yli kansallisten rajojen tapahtuvia liiketoimia, jotka on suunniteltu ja toteutettu tyydyttämään ihmisten, yritysten ja organisaatioiden tarpeita. Kansainvälistyminen voidaan toteuttaa joko viennillä ja tuonnilla tai ulkomaisilla investoinneilla. Myös näiden välimuotoja, kuten lisensointia ja franchisingia, käytetään kansainvälistymisen muotona. (Czinkota ym. 2005, 5.)

Kansainvälistyminen on usein luonnollinen jatkumo liittyen yrityksen kasvuun ja kehitykseen. Suuret yritykset kansainvälistyvät integroitumalla, esimerkiksi perustamalla uuden yksikön, ostamalla jo toimivan yrityksen tai fuusioitumalla. Pienten ja keskisuurten yritysten syyt kansainvälistymiseen liittyvät joko sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin, sillä pienet yritykset harvoin pystyvät kansainvälistymään samoilla keinoilla kuin suuret. (Ahokangas & Pihkala 2002, 64.)

Kansainvälisen liiketoiminnan määritelmänä on liiketoiminta (transaktio). Tällä tarkoitetaan sitä, että kansainvälinen liiketoiminta on aktiviteetti, ei pelkkää passiivista tarkkailua. (Czinkota ym. 2005, 5.) Yrityksen kansainvälistymiseen on kaksi vaihtoehtoa. Yritys voi kansainvälistyä ilman tietoista valintaa, jolloin puhutaan ajautumisesta kansainväliselle uralle. Tässä vaaratekijänä on toiminnan päämäärättömyys ja epäonnistuminen ulkomaisissa toiminnoissa. Nykypäivänä kansainvälistyminen on kuitenkin useimmiten tietoisesti tehty päätös, jolloin puhutaan kansainvälistymispäätöksestä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 108.)

Kansainvälistymispäätökseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin ja yrityksen sisäisiin tekijöihin. Yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät tekijät jaotellaan paine- ja imutekijöihin. Paine- ja imutekijöistä esimerkiksi voisi mainita kotimarkkinoiden pienuuden. Imutekijöistä hyvä esimerkki taas on kohdemarkkinoiden suuruus ja avoimuus (Vahvaselkä 2009, 62). Varsinkin pienissä maissa kuten Suomessa, kansainvälistymisen alkuvaiheessa voimakkaimmin vaikuttavat kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi painetekijät. Myöhemmässä vaiheessa kohdemarkkinoiden imutekijät vaikuttavat voimakkaammin. (Vahvaselkä 2009, 63.)

Yrityksen sisäiset tekijät voidaan jakaa yrityksen ominaisuuksiin, johtoon ja päätöksentekoon liittyviksi tekijöiksi. Tutkimusten mukaan erityisesti motivoitunut johto on ensisijainen kansainvälistymisen käynnistäjä. Muutamia tärkeitä kansainvälistymisorientoitumisen taustatekijöitä ovat

- koulutus
- kokemus
- kansainvälinen tausta
- kansainvälisen markkinoinnin kokemus
- sitoutuneisuus yritykseen ja kansainvälistymiseen
- osaaminen
- ylituotanto tavaroista tai palveluista
- valmis kontaktipohja. (Vahvaselkä 2009, 62.)

Puhuttaessa pienistä, vain muutaman hengen yrityksistä, voivat päätöksenteon taustalla olla monet muutkin kuin yllä esitetyt asiat. Erityisesti yrittäjän tehdessä yksin kansainvälistymispäätöksen voivat motiivit olla hyvinkin irrallaan yrityksen kehittymistarpeista. Tiedon määrä, sen laatu ja luotettavuus aiheuttavat hankaluuksia arvioitaessa asioita faktoina. Tähän liittyy myös päätöksentekijän kyvykkyys käsitellä tietoa. Tärkeitä tekijöitä ovat myös halut, tarpeet, kokemukset ja aiemmin tehdyt päätökset. Pienyrittäjän motivaatiotekijöitä ovat

- halu kasvuun ja kehittämiseen
- henkilökohtaiset saavuttamisen halut

- haasteiden hakeminen ja niiden voittaminen
- kansainvälisten kontaktien luominen
- imitoinnin tarve
- terve seikkailunhalu
- halu matkustaa (Ahokangas & Pihkala 2002, 111).

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät voidaan luokitella myös sisäisiksi ja ulkoiseksi tai reaktiivisiksi ja proaktiivisiksi tekijöiksi. Sisäisiä proaktiivisia tekijöitä ovat ainutkertainen tuote, hyvä teknologiaosaaminen, mittakaava-, kustannus- ja hintaetu ja johdon aktiivisuus. Muutosagentit ja kohdemarkkinoiden mahdollisuudet ovat esimerkkejä ulkoisista proaktiivisista tekijöistä. Sisäisiä reaktiivisia tekijöitä ovat ylimääräinen tuotanto, huono kotimaan myynti tai myyntituotteen kausiluonteisuus. Ulkomaan kysyntä ja tilaukset sekä kotimaan liian pienet markkinat ovat ulkoisia reaktiivisia tekijöitä. (Vahvaselkä 2009, 63.)

Taulukko 1. Proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät (mukaillen Czinkota ym. 2005, 352).

Proaktiiviset tekijät	Reaktiiviset tekijät
tuottoetu	kilpailijoiden paine
ainutlaatuinen tuote	ylituotanto
teknologinen edelläkävijyys	vähenevä kotimaan kysyntä
eksklusiivinen tieto	ylikapasiteetti
veroedut	”kyllästyneet” kotimaan markkinat
mittakaavaetu	asiakkaiden ja satamien läheisyys

Tuotto on yleensä suurin proaktiivinen tekijä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Ainutkertainen tuote ja teknologinen edelläkävijyys erottavat tuotteen kilpailijoiden tuotteista. Eksklusiivinen tieto ulkomaisista asiakkaista tai markkinatilanteesta voi toimia myös proaktiivisena tekijänä. Veroedut ovat myös yleensä proaktiivisia tekijöitä. Monien maiden hallitukset käyttävät veroetuja viennin kannustamiseen. Mittakaavaetu on myös toimiva esimerkki proaktiivisista tekijöistä. (Czinkota ym. 2005, 352–353.)

Kilpailijoiden aiheuttama paine kotimarkkinoilla on esimerkki reaktiivisista tekijöistä. Ylituotannon, ”kyllästyneiden” kotimaan markkinoiden ja ylikapasiteetin kautta monet yritykset lähtevät kansainvälisille markkinoille. Toisaalta myös kotimaan pienet markkinat ajavat yrityksiä kansainvälistymiseen. Myös esimerkiksi rajan läheisyydessä olevat yritykset kansainvälistyvät helposti, joten sekin on yksi reaktiivisista tekijöistä. (Czinkota ym. 2005, 353–354.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN EDELLYTYKSET

Kun kansainvälistymispäätös on tehty, on selvitettävä yritys-, tuote- ja markkinakohtaiset edellytykset eli kartoitettava kansainvälistymisen sisäiset ja ulkoiset edellytykset yritysanalyysillä ja markkinakohtaisella analyysillä (Vahvaselkä 2009, 63).

3.1 Yrityskohtaiset edellytykset

Yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien ensimmäisessä eli kartoitusvaiheessa on selvitettävä yrityksen sisäiset edellytykset kansainvälistymiseen. Näitä ovat perusvalmiudet, tuotteiden vientikelpoisuus, markkinointivalmius sekä tuotannon ja teknologian valmiudet. Perusvalmiuksien pohjana on oltava liiketoimintasuunnitelma, jota mahdollisesti päivitetään kansainvälistymispäätöksen takia. Perusvalmiuksiksi luetaan omistus- ja rahoitusrakenne yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa, taloudellisten ja tuotannollisten resurssien riittävyys sekä yrityksen johdon valmius kansainvälistymiseen. (Vahvaselkä 2009, 107–108.)

3.1.1 Taloudelliset resurssit

Taloudelliset resurssit käsittävät yrityksen talouden perusteet eli kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden. Vähintään yhden näistä perusteista on oltava kunnossa, jotta yritys selviää kilpailussa. Kansainvälistyvien yritysten kohdalla kaikkien resurssien on syytä olla kunnossa. Jo kansainvälistymisen alussa yrityksen taloudellisilla resursseilla on suuri merkitys, sillä silloin yritykseltä vaaditaan investointeja muun muassa käyttöomaisuuteen ja henkilöstöön. Usein kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset joutuvat investoimaan myös varastoihin riittävän toimituskyvyn varmistamiseksi. Myös markkinointi vaatii huomattavia summia. Kansainvälisillä markkinoilla kovempi kilpailu vaatii

yritykseltä laajempia panostuksia markkinointiin kuin mitä kotimarkkinoilla on totuttu. (Karhu 2002, 20–22.)

Suuret investointitarpeet vaikeuttavat riittävän korkean vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden ylläpitoa. Näiden resurssien heikkous voi helposti muodostua kaupan esteeksi. Asiakkaille myönnettävät pitkät maksuajat kansainvälisessä kaupassa vaikeuttavat maksuvalmiuden ylläpitämistä. Ilman kilpailukykyisen maksuajan myöntämistä kauppaa ei käytännössä synny. Mikäli yrityksen taloudelliset resurssit ovat niukkoja, on kansainvälistyminen vientikaupan tai sopimusoperaation muodossa parempi vaihtoehto. (Karhu 2002, 22–23.)

3.1.2 Toiminnalliset resurssit

Toiminnalliset resurssit kattavat yrityksen tuotannollisen, markkinoinnillisen ja hallinnollisen suorituskapasiteetin sekä yrityksen henkilöstön osaamiskapasiteetin kansainvälisissä tehtävissä. Jotta yritys pystyisi selviämään isoistakin tilauksista, on tuotantokapasiteetin oltava huomattava. Käytännössä asiakkaat on pystyttävä jo ennalta vakuuttamaan yrityksen toimituskyvystä. Markkinointikapasiteetille haasteita tuottaa matkustustarve johtuen etäisyyksistä sekä kansainvälisessä ympäristössä vaikeasti toteutettavat markkinatutkimus ja markkinointiviestintä. Hallinnollista kapasiteettia kansainvälisessä ympäristössä vaatii organisaation johtaminen ja rahaan liittyvät prosessit. Henkilöstöön liittyvät resurssit kohdistuvat erityisesti henkilöstön osaamiseen tuotannossa, markkinoinnissa ja hallinnossa. Näissä tehtävissä toimivilta henkilöiltä vaaditaan osaamista kielitaidossa, kulttuurituntemuksessa ja sopeutumisessa erilaisiin ympäristöihin ja kulttuureihin. Suurinta osaamista vaaditaan päivittäisessä myyntityössä olevilta sekä jatkuvasti matkustavilta ja tietenkin johdolta. (Karhu 2002, 25.)

3.2 Tuotekohtaiset edellytykset

Perusvalmiuksien lisäksi on selvitettävä kansainvälistymisen edellytykset tuotteiden ja markkinoiden tason osalta. Nämä koostuvat esimerkiksi tuotteen omi-

naisuuksista, brändistä, lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle, tuotekonseptista, laadusta, tuotevalikoimasta, ylivoimatekijöistä, kilpailukyvyistä, markkina-
asemasta, viestinnästä, tunnettuudesta, myyntivoimasta ja tuotekehityksestä.
(Vahvaselkä 2009, 108.)

Yrityksen sisäisiin valmiuksiin liittyy yhtenä tärkeimpänä osana vientituote (Vahvaselkä 2009, 108). Mahdolliseen vientimenestykseen vaikuttavat tuotekäsittelyn kaikki tasot eli ydintuote, siihen liittyvät lisäedut sekä kokonaisuuden ympärille rakennettu mielikuvatuote (Karhu 2002, 26).

Kansainväliseen menestykseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat kilpailuedun olemassaolo ja sen vahvuus. Tuotteen ollessa kyseessä kilpailuetu voi perustua tuotekäsittelyn mihin tahansa tasoon ja sen ominaisuuksiin. Käytännössä tuotteen paremmuuden on oltava selkeästi erottuva, sillä heikosti erottuva tuote ja erottamattomuus johtavat helposti epäonnistumiseen. (Karhu 2002, 26.)

Usein ulkomaan markkinoille suunnattaessa vientituote poikkeaa kotimaassa myytävästä tuotteesta. Tähän syinä ovat kulttuurierot, erilaiset kulutustottumukset ja erot teknisissä määräyksissä. Vientiin tulee valita vain siihen sopivimmat tuotteet eli koko tuotevalikoima soveltuu vain harvoin sellaisenaan vientiin. Oikeanlaisen tuotteen kehittämiseksi on otettava selvää kohdemaan asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat usein ja kilpailukyvyistä on huolehdittava tuotekehityksellä. Tavoitteena on tuotteen erottuminen kilpailijoistaan positiivisella tavalla. Markkinoiden segmentointi onkin tärkeää, jotta tuote tavoittaa oikeat ostajat oikealla kohdemarkkinalla. (Vahvaselkä 2009, 108–109.)

3.3 Markkinakohtaiset edellytykset

Markkinakohtaisten edellytysten kartoituksessa on ymmärrettävä markkinatiedon merkitys kansainvälistymisprosessissa. Riippuen yrityksestä markkinoiden edellytykset ja mahdollisuudet voidaan kartoittaa suppeammin tai laajemmin. (Vahvaselkä 2009, 111–112.)

3.3.1 Kysyntätekijät

Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa potentiaalisen kysynnän määrä. Kansainvälistyminen on edullisempaa toteuttaa vientikaupan kuin ulkomaisten investointien kautta, mikäli menekki jää todennäköisesti vähäiseksi. Ulkomainen yksikkö voi kuitenkin tarjota monia mahdollisuuksia kohdemarkkinoilla esimerkiksi kysynnän luomiseen. Tämän lisäksi tiedonsaanti markkinoilta mahdollisesti tehostuu ja tulevien päätösten teko sitä myöten helpottuu. Kohdealueelle aikaisessa vaiheessa suuntautuva investointi voi tarjota suurta kilpailuetua muihin yrityksiin nähden tilanteessa, jossa kysynnän ennakoidaan lisääntyvän voimakkaasti. (Karhu 2002, 27–28.)

Kysynnän määrä riippuu potentiaalisten asiakkaiden lukumäärästä sekä halusta ja kyvystä ostaa tuotteita. Kysyntäpotentiaalin perustana on tavoitettavissa olevien asiakkaiden lukumäärä, jolloin väkirikkaat valtiot tarjoavat useimmiten parhaat lähtökohdat kansainvälistymiselle. Kuitenkin monet väkirikkaat valtiot ovat suhteessa köyhiä verraten esimerkiksi pienempiin länsimaiisiin valtioihin. Siispä potentiaalisten asiakkaiden tulo- ja varallisuustaso on kysyntää rajoittava tekijä. Tuotteeseen kohdistuva ostohalu on toinen myynnin määrää rajoittava tekijä. Se riippuu asiakkaiden asenteista, mielikuvista ja muista vaikuttimista. Markkinoinnilla pyritään poistamaan ostamisen esteitä ja vaikuttamaan ostohalukkuuteen. (Karhu 2002, 28.)

3.3.2 Kilpailutekijät

Kovimmin kilpailluilla markkinoilla kilpailutekijät vaikuttavat operaatiomuodon valintaan siten, että paikallisuudesta saatava etu johtaa ulkomaisiin investointeihin joko yhteisomistusyrityksen tai kokonaan yksin omistetun yrityksen muodossa. Kilpailutilanteen muodostuminen riippuu monesta tekijästä, joista tärkeimpiä ovat markkinoilla toimivien kilpailijoiden lukumäärä ja niiden käyttämät kilpailukeinot. Nykyään kilpailu on kaikilla markkinoilla kovaa ja selkeimmin se ilmenee isoilla ja ostovoimaisilla markkina-alueilla. (Karhu 2002, 28–29.)

3.3.3 Yhteisötekijät

Yhteisötekijät jaetaan taloudellisiin, rahoituksellisiin, demografisiin, teknisiin, poliittisiin, juridisiin, kulttuurisiin ja sosiaalisiin tekijöihin (Karhu 2002, 30).

Taloudelliset tekijät käsittävät käytännössä verotuksen. Yrityksen ratkaisuja ohjaavat kohdemarkkina-alueen verotukselliset asiat. Sekä välittömällä että välillisellä verotuksella on oma vaikutuksensa. Myös rahoitustekijöillä on vaikutuksensa operaatiomuodon valintaan. Maat, joiden rahoitusmarkkinat ovat kehittyneet, houkuttelevat yrityksiä sijoittumaan alueelleen, jolloin kasvuhakuiset yritykset kansainvälistyvät ulkomaisten investointien kautta. Perinteisen ulkomaankaupan houkuttelevuutta lisäävät rahamarkkinoiden toimivuus ja kehittyneisyys. (Karhu 2002, 30.)

Demografisiin tekijöihin liittyvät olennaisesti kohdemaan väestötekijät ja yritysten ominaispiirteet. Mikäli kohdemaassa on vähän yrityksiä suhteessa kysyntäpotentiaaliin tai ne ovat sijoittuneet epätasaisesti, se houkuttelee luonnollisesti ulkomaisia investointeja. Teknisiin tekijöihin lasketaan kohdemaan teknologian taso mutta myös fyysisen ympäristön ominaisuudet ja luonnonympäristö. Fyysiseen ympäristöön kuuluvat sijaintitekijät, luonnonvarat ja rakennetut ympäristöt. Luonnonympäristöllä tarkoitetaan maaperän ja ilmaston ominaispiirteitä. Kaikki nämä tekijät joko edistävät tai haittaavat eri operaatiomuotoja. (Karhu 2002, 30–31.)

Poliittiset tekijät käsittävät hallintokoneiston, vallankäytön ja poliittisen tilanteen. Operaatiomuotojen käytettävyyteen vaikuttavat hallinnon toiminta ja laatu sekä yhteiskunnallinen tilanne ja kehitys. Juridiset tekijät puolestaan koostuvat oikeusjärjestelmästä ja oikeuslähteistä sekä niiden soveltamisesta. (Karhu 2002, 31.)

Kulttuuritekijät vaikuttavat myös operaatiomuodon valintaan. Mikäli kohdealueen kulttuuria ei tunneta hyvin, on syytä valita operaatiomuoto, jossa paikallista kulttuurituntemusta saadaan hyödynnettyä mahdollisimman paljon. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan yhteiskunnan sosiaalista rakennetta ja sosiaalista hyvin-

vointia. Näiden epäkohdat heijastuvat herkästi poliittisiin tekijöihin ja sitä kautta myös juridisiin tekijöihin. (Karhu 2002, 31–32.)

3.4 Markkinat Fitdog Finland Oy:lle

Fitdog Finland Oy:n asiakaskunta on laaja ja ulottuu yli eri harrastuslajien ja koirarotujen. Yrityksen tuotteet sopivat kaikille aktiivisille, fyysiseen rasitukseen joutuville koirille, joiden omistajat haluavat huolehtia koiriensa hyvinvoinnista. Tuotteet on suunniteltu soveltumaan harrastus-, työ- ja kilpailutilanteissa käytettäviksi. Asiakkaita löytyy esimerkiksi seuraavien lajien harrastajien parista:

- agility
- metsästys
- palveluskoiralajit
- paimennuskoirat
- valjakkoajo
- vetohiihto
- vesipelastus
- pelastuskoiratoiminta
- vaellus ja muu aktiivinen liikkuminen.

Lisäksi tuotteet soveltuvat käytettäväksi ammattikäytössä esimerkiksi poliisi-, tulli- ja rajavartiokoirien osalta. (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti.)

Fitdog Finland Oy:n tuotteet on suunniteltu toimimaan koiran perusravitsemuksen tukena ja tuomaan tarvittavaa nopeasti imeytyvää lisäenergiaa fyysisen rasituksen yhteyteen. Yrityksen tuotteet eivät kilpaile samoista markkinoista koiranruokien eivätkä sairauden hoitoon tarkoitettujen tuotteiden kanssa. Yrityksen tuotteille on markkinoilla suuri potentiaali, sillä tavoitteellisesti harrastavia ja kilpailevia koiria on pelkästään Suomessa kymmeniä tuhansia. (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti.)



Kuva 1. Niche-markkina Fitdog Finland Oy:lle (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti).

Koska koiraharrastajat liikkuvat paljon muun muassa kilpailumatkoillaan, tuotteiden saatavuus on tärkeää. Asiakkaiden pitää voida hankkia tuotteita riippumatta sijainnistaan. Suomessa tuotteita tullaan myymään eri jälleenmyyjien kautta. Tärkeimpinä esiin nousevat isot lemmikkitarvikeliikkeet, metsästystarvikeliikkeet sekä myöhemmin mahdollisesti myös päivittäistavaraliikkeet. (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti).

3.5 Kilpailija-analyysi

Suomen markkinoilla on tällä hetkellä myynnissä taulukossa 2 kuvatut energia- ja palautustuotteet.

Taulukko 2. Kilpailija-analyysi (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti).

Kilpailija	Heikkoudet
Royal Canin energialisä	Sisältää vihreää teetä, joka voi antaa dopingtestissä positiivisen tuloksen.
Oralade nesteytysjuoma	Ei sisällä energian tankkaukseen ja palautukseen tarvittavia ainesosia (rasvat ja proteiinit), vaan toimii hitaammin nestetasapainon korjaamisen kautta.
Nutri-Science lisäravinteet	Kehitetty vinttikoirille, joiden perusaineenvaihdunta vilkkaampi kuin muilla roduilla. Tuotteiden hyöty ja soveltuvuus muille koiraroduille epäselvää.
Flying Dog- jauheet	Ei suoranainen kilpailija, tuotteita tullaan myymään Fitdog Finland Oy:n kautta toiminnan alkuvaiheessa ja mahdollisesti jatkossakin.
Rehydrate- nesteytystabletit	Ei suoranainen kilpailija, tuotteita tullaan myymään Fitdog Finland Oy:n kautta toiminnan alkuvaiheessa ja mahdollisesti jatkossakin.
USA:ssa useita eri energia- ja palautustuotteita	Tuotteiden maahantuonti EU-alueelle työlästä johtuen viranomaistarkastuksista. Tuonti vähäistä toistaiseksi.

Taulukossa on kuvattu tuotteiden heikkouksia, jotka vähentävät kilpailijoiden kilpailukykyä ja houkuttelevuutta verrattuna Fitdog Finland Oy:n tuotteisiin (Fitdog Finland Oy 2012, yritysraportti).

Analyysin tuloksia voi soveltaa osittain myös kohdemaiden markkinoihin, sillä markkinat ovat samankaltaiset Suomen kanssa. Toimeksiantajayrityksen tuotteille on selkeää kysyntä myös kohdemaissa.

4 KANSAINVÄLISTYMISEN MUODOT

Markkinoillemeno- eli operaatiostrategia on yksi tärkeimmistä kansainvälisen toimintastrategian osista. Operaatiostrategialla tarkoitetaan sitä, missä ja miten yrityksen ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja miten ne toimitetaan kohdemarkkinoille. Jakelustrategiassa on kyse jakelukanavan valinnasta eli miten tuotteet toimitetaan asiakkaille. (Äijö 2008, 185–186.)

Yritysjohdon on tehtävä seuraavat operaatiomuodon valintaprosessiin liittyvät päätökset

- Strategiset tavoitteet markkinoilla sekä mihin ylivoimainen asiakashyöty perustuu ko. markkinoilla, jotta voidaan voittaa markkinoille tulon esteet
- Yritykselle mahdolliset operaativaihtoehdot ottaen huomioon ylivoimainen asiakashyöty, tuotteen ja yrityksen erityisominaisuudet sekä lisäksi markkinoilla valitsevat olosuhteet
- Operaatiomuotojen vertaaminen ja parhaimman vaihtoehdon valinta. (Äijö 2008, 186.)

Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat lukuisat eri tekijät, esimerkiksi yritykseen liittyvät tekijät, kuten sen ominaisuudet ja päämäärät, tuotetekijät, markkinatekijät kuten kilpailijat, sekä eri operaatiomuotojen erityispiirteet (Äijö 2001, 86).

Yrityksen kansainväliset operaativaihtoehdot ovat seuraavat:

- vienti
- ulkomainen lisensointi ja franchising
- ulkomainen myyntikonttori
- ulkomaiset yhteistyösopimukset
- ulkomainen sopimusvalmistus
- ulkomainen yhteisyritys
- ulkomainen liikkeenjohtosopimus
- oma ulkomainen valmistusyksikkö

- projektivienti. (Äijö 2001, 86.)

4.1 Epäsuora vienti

Epäsuoralla viennillä tarkoitetaan vientiä kotimaisen välitoimijan kautta. Käytännössä valmistaja toimittaa tuotteet kotimaiselle välitoimijalle, joka huolehtii siitä eteenpäin vientitoimista ja toimituksista ulkomaisille asiakkaille. Tuotteen valmistaja ei välttämättä tiedä kohdemaata eikä lopullista ostajaa. Valmistajan näkökulmasta epäsuora vienti vertautuu kotimaan kauppaan, sillä kosketus vientiin voi olla lähes olematon. (Karhu 2002, 79.)

Epäsuorassa viennissä yritys on kaukana ulkomaisilta markkinoilta ja usein kotimaisen välitoimijan käyttö lisää vain yhden uuden portaan jakelukanavaan. Niinpä valmistaja saa vain vähän suoraa markkinatietoa ja kokemusta, mikä vaikeuttaa markkinointitoimien kontrollointia. Kotimainen välitoimija on usein myös ulkomaista edustajaa tehottomampi. Toisaalta kotimainen välitoimija tarjoaa monia etuja, muun muassa sen kanssa on helppo toimia, se on lähellä ja kommunikointi samalla kielellä on helppoa. (Äijö 2001, 93.)

Vientiyhdistys on usean eri valmistajan perustama yhteistoiminnallinen vientiorganisaatio. Vientiyhdistyksen etuna on demokraattisuus, sillä yhdistyksen kullakin jäsenellä on vain yksi ääni. Vientiyhdistys sopii siten myös pienille yrityksille. Vientiyritys taas toimii omistajayritysten valmistamien tuotteiden viejänä samalla tavalla kuin vientiliike. Toinen teollinen yritys ostaa valmistajalta tuotteita ja myy ne omissa nimissään, omilla ehdoillaan omien tuotteidensa osana tai lisänä ulkomaisille asiakkaille. Käytännössä tämänlainen vientitoiminta tapahtuu suoran tai välittömän viennin muodossa. (Karhu 2002, 85–87.)

4.2 Suora vienti

Suorassa viennissä valmistaja käyttää ulkomaista edustajaa, joten valmistaja saa enemmän suoraa tietoa ja kokemusta ulkomaisilla markkinoilla toimimisesta. Ulkomainen edustaja saattaa myös tuntea kohdemarkkinat paremmin ja

osaa toimia niillä oikein. Ulkomaisen edustajan käyttö on kuitenkin vaativampaa kuin kotimaisen, sillä esimerkiksi kommunikointi, yhteydenpito ja edustajan valvominen on hankalampaa. (Äijö 2001, 94.)

Suorassa viennissä valmistajalla on mahdollisuus valita ulkomaisen välikäden suhteen kahdesta vaihtoehdosta, jotka ovat jälleenmyyjä ja edustaja. Kummasakin valinnassa on vielä useampi vaihtoehto. (Karhu 2002, 93.)

Jälleenmyyjä

Jälleenmyyjä on itsenäisesti toimiva yritys, joka ostaa ja myy tuotteita omissa nimissään ja omaan lukuunsa sekä huolehtii varastoinnista ja tukipalveluista. Jälleenmyyjä kattaa kustannukset ja palkkiot voitolla, jonka se saa myynnistään. Jälleenmyyntiorganisaatioita ovat esimerkiksi

- maahantuontiyritykset eli käytännössä tuontiliike, tukkukauppa tai osto-ryhmä
- kauppahuoneet, jotka voivat toimia sekä tuonti- että vientiliikkeenä
- kauppaketjut eli vähittäiskauppaa harjoittavat yritykset
- toinen teollinen yritys. (Karhu 2002, 97–98.)

Jälleenmyyjällä on toimivat markkinointimenetelmät ja olemassa olevat asiakaskontaktit. Usein jälleenmyyjän toiminnot ovat samankaltaiset kuin valmistajankin käsittäen varastoinnin, laskutuksen, kuljetukset ja oman myyntitoiminnan. Valmistajalla ei usein ole mahdollisuutta jälleenmyyjän ohjaukseen ja markkinatiedon saaminen voi olla vaikeaa. (Immonen 2005, 43.)

4.2.1 Maahantuojat

Maahantuojat kantaa toiminnasta rahallisen riskin sekä huolehtii tuotteen varastoinnista ja markkinoinnista (Selin 2004, 68). Tuotteen valmistaja eli päämies ei välttämättä tiedä mihin maahan tuote viedään, millä ehdoilla ja hinnalla ja kuka tuotteen ostaa (Kinkki ym. 1997, 191). Maahantuojaa käytettäessä tulee ottaa

huomioon, että maahantuoja on yrityksen asiakas, joka vaatii markkinointi- ja muita toimenpiteitä toimiakseen hyvin myös jatkossa (Selin 1997, 77).

4.2.2 Kauppahuone

Kauppahuone eli vientiliike hoitaa päämiehen puolesta tuotteen markkinoinnin ja myynnin ja sillä on aina myös rahallinen riski. Tuotteen loppuhinta muodostuu usein korkeammaksi kuin agenttia käytettäessä. (Selin 2004, 67–68.) Käytännössä se ostaa valmistajalta tuotteet ja myy ne eteenpäin omilla ehdoillaan (Karhu 2002, 85). Päämiehelle vientiliikkeen käyttö rinnastuu kotimaankauppaan eikä päämies välttämättä tiedä edes tuotteidensa päätyvän ulkomaille tai kuka niitä ostaa (Kinkki ym. 1997, 189; Selin 1997, 77). Vientiliikkeet ovat yleensä erikoistuneet joko markkina-alueittain tai tuotteittain (Karhu 2002, 85).

4.2.3 Kauppaketju

Kauppaketjua käytettäessä ylimääräiset välikädet jäävät pois, joten toiminta on edullista. Kauppaketju toimii parhaiten selkeiden kulutustavaroiden jälleenmyyjänä. (Karhu 2002, 98.)

4.2.4 Toinen teollinen yritys

Toinen teollinen yritys jälleenmyyjänä ostaa tuotteen valmistajalta ja myy sen eteenpäin. Usein myytävä tuote täydentää teollisen yrityksen omaa tuotevalikoimaa, mikä hyödyttää sekä loppuasiakasta että jälleenmyyjänä toimivaa teollista yritystä. Loppuasiakkaat voivat sijaita joko jälleenmyyjänä toimivan teollisuusyrityksen sijaintimaassa tai jossain muussa kohdemaassa. (Karhu 2002, 98.)

Edustaja

Edustajan voi määritellä itsenäisen myyntiedustajan asemassa olevaksi välittäjäksi. Edustaja voi olla joko

- agentti
- komissionääri
- broker
- erityisesti Lähi-idän maissa ns. sponsori. (Karhu 2002, 102.)

Edustajan ja valmistajan tulee sopia keskenään tuotteiden tai palveluiden myynnistä ja markkinoinnista tietyille markkinoille ja asiakkaille. Näin toimimalla edustaja saa uusia liikemahdollisuuksia ja valmistaja hyvin toimivan myyntiresurssin. (Immonen 2005, 35.)

Edustajan käyttö on halpa tapa käynnistää vientikauppa. Sitä käyttävät usein kokemattomat ja pienet yritykset, mutta myös isommat yritykset markkinoilla, jotka ovat liian pienet oman myyntikonttorin perustamiseksi. (Immonen 2005, 35.)

4.2.5 Agentti

Agentti voi olla joko välittäjäagentti tai päätäntäagentti. Välittäjäagentti hankkii kyselyitä ja tilauksia asiakkailta ja välittää ne edelleen päämiehelle. Päätäntäagentti voi valtuutuksensa nojalla tehdä päämiehen puolesta tätä sitovia kauppvoja. (Immonen 2005, 116.)

Agentti toimii valmistajan nimissä, saa provision myynnistä ja käy valmistajan puolesta kaupalliset neuvottelut. Käytännössä agentti antaa tarjouksen päämiehen ohjeiden mukaan tai pyytää tarjousta suoraan päämieheltä. (Immonen 2005, 41–42.) Agentin tehtäviin kuuluu yleensä erilaisia myynnin edistämiseen, kuljetukseen ja varastointiin liittyviä tehtäviä (Larimo ym. 2000, 93). Agentin käyttö on helppoa: valmistaja saa markkina- ja asiakastuntemuksen käyttöönsä eikä agentti ei sido yrityksen omia resursseja. Toisaalta, valmistajalla ei ole pal-

jookaan mahdollisuuksia ohjaustoimiin eikä agentilla välttämättä ole samat prioriteetit valmistajan kanssa. (Immonen 2005, 41–42.)

4.2.6 Komissionääri

Komissionääri toimii päämiehen lukuun mutta omissa nimissään. Tämän vuoksi asiakas ei välttämättä tiedä kaupan toista osapuolta. Komissionäärin toinen nimi onkin tämän vuoksi peitetty edustus. (Kinkki ym. 1997, 192.) Komissionäärin toimenkuvaan kuuluu tuotteen myynti, tuotteen toimittaminen varastosta sekä sovitun kauppahinnan tilittäminen päämiehelle. Usein komissionääri pitää myös päämiehen omistamaa varastoa. (Selin 2004, 69.) Komissionäärillä on usein toimivat asiakassuhteet. Toisaalta komissionääri sitoo käyttöpääomaa varaston muodossa. Riskeiksi voivat muodostua myös varaston väärinkäyttö ja maksukyvyyn heikkous. (Selin 1997, 79.)

4.2.7 Broker

Broker hoitaa agentin tehtävien lisäksi päämiehen kaikki myynti- ja menekinedistämistyöhön liittyvät tehtävät sekä laskutuksen, varastoinnin ja mainonnan (Karhu 2002, 107). Brokerit ovat yleensä erikoistuneet jollekin tietylle alalle, kuten kulutushyödykkeisiin (Larimo ym. 2000, 96).

4.2.8 Sponsori

Usein Lähi-idän maissa ulkomaisilla yrityksillä on lainsäädännön takia oltava sponsori. Sponsorin tehtävänä on hoitaa ulkomaisen yrityksen edustaminen suhteessa kohdemaan viranomaisiin ja auttaa viranomaislupien hankinnassa. Maakohtaiset erot ovat kuitenkin suuria ja joissakin maissa sponsoria voi verrata agenttiin. (Karhu 2002, 109.)

4.3 Välitön vienti

Välitön vienti tarkoittaa tuotteen myymistä suoraan loppukäyttäjälle ilman välikäsiä (Pirnes & Kukkola 2002, 82). Välitön vienti jakautuu seuraaviksi toimintavaihtoehtoiksi:

- toiminta kotimaasta käsin eli vienti ilman edustajaa
- myyntikonttori
- oma valmistusyksikkö (Kinkki ym. 1997, 192).

Välitön vienti on viennin kolmesta eri vaihtoehdosta vaativin, mutta samalla se antaa yritykselle huomattavia etuja. Yritys on itse yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiin ja saa siten tärkeää tietoa ja kokemusta itselleen. Tämä helpottaa markkinointitoimenpiteiden kontrollointia ja muutoksiin reagoointia. (Äijö 2008, 191.) Välitön vienti on kustannustehokasta, sillä välikädet puuttuvat jakeluketjusta (Selin 1997, 74).

Vientitapana välitön vienti vaatii paljon resursseja ja osaamista yritykseltä, kun edustajaan ei voi turvautua. (Äijö 2008, 191.) Markkinoinnista, myyntihenkilöstön palkoista ja matkoista koituu kustannuksia, mikä voidaan laskea välittömän viennin suurimmaksi haitaksi (Selin 2004, 66).

4.3.1 Vienti ilman edustajaa

Viennissä ilman edustajaa yritys on suoraan yhteydessä loppuasiakkaan kanssa. Tavallisesti kaupan kohteena on isoja tai arvokkaita tuotteita. Vienti ilman edustajaa toimii hyvin myös vientitoiminnan alkuvaiheessa. (Kinkki ym. 1997, 193.)

4.3.2 Ulkomainen myyntikonttori

Myyntikonttorin perustaminen vaatii huomattavia investointeja yritykseltä. Kuitenkin oma myyntikonttori lisää usein yrityksen vientimääriä. Myyntikonttori pe-

rustetaan, kun yritys toivoo vakiinnuttavansa asemansa kohdemaassa, kun markkinointia halutaan tehostaa tai kun oma yksikkö katsotaan kannattavammaksi kuin välikäsien käyttö. (Kinkki ym. 1997, 193.)

4.3.3 Oma ulkomainen valmistusyksikkö

Kun oman valmistusyksikön aloittamista ulkomailla mietitään, tulee sitä pohtia kuten yritystoiminnan aloittamista yleensä. Toimintaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat tulee selvittää tarkasti. Oman yksikön perustaminen vie yleensä paljon aikaa ja kustannukset kohoavat yleensä korkeiksi. Oma valmistusyksikkö mielletään kuitenkin enemmän paikalliseksi toiminnaksi kuin myyntikonttori. Juridinen vastuu rajoittuu vientimaahan, eli emoyhtiö Suomessa ei ole vastuussa sivukonttorin tekemisistä.

4.4 Sopimusoperaatiot

Sopimusoperaatioista käsitellään lisensointi ja franchising, liikkeenjohtosopimus, sopimusvalmistus ja projektivienti.

4.4.1 Ulkomainen lisensointi ja franchising

Lisensointi ja franchising, kuten vientikin, on edullinen vaihtoehto kansainväliseen laajentumiseen (Seristö 2002, 107). Myymällä pelkästään tietotaitoaan yritys pystyy pienentämään kansainvälistymiseen liittyviä riskejä huomattavasti (Kinkki ym. 1997, 195).

Lisensointisopimuksessa lisenssinomistaja myöntää lisenssinhaltijalle käyttöoikeuden yrityksen sisäiseen tietotaitoon (Seristö 2002, 107). Lisenssejä myönnetään esimerkiksi tuotteille, valmistusmenetelmille, ohjelmistoille, tavaramerkille ja sen käytölle sekä liiketoimintatavalle (Pasanen 2005, 35). Lisensointi on verrattavissa vuokraamiseen (Kinkki ym. 1997, 195). Lisenssinomistaja saa

korvauksen, rojaltin, joka voi olla kertakorvaus tai prosenttimääräinen laskettuna valmistuksen määrästä (Selin 2004, 26).

Lisensoinnin hyvinä puolina voidaan pitää markkinoille pääsyn nopeutta, riskin pienuutta, lisenssimaksujen myötä tulevaa säännöllistä kassavirtaa sekä takaisinmaksun nopeutta kehitystyölle (Pasanen 2005, 36). Lisensoinnin riskejä voivat olla lisenssinhaltijan motiivit. Joskus lisenssinhaltija voi yrittää estää kilpailijoiden tulon markkinoille tai vakoilla lisenssinomistajan valmistusteknologiaa. Lisenssinomistaja voi myös tahtomattaan kouluttaa itselleen kilpailijan. (Seristö 2002, 108.)

Franchisingin toimintaperiaatteena on liiketoiminnan vuokraaminen (Pasanen 2005, 36). Franchise-sopimuksella myydään tuotteen myyntioikeus ulkomaiselle ostajalle. Franchising-sopimukset ovat yleisiä palvelujen tuottamisessa. (Selin 2004, 27.) Franchisingissa on ominaista liittymiseen kuuluva kiinteä korvaus sekä jatkuva rojaltimaksu tai ketju- tai johtamispalkkio (Seristö 2002, 108).

Franchisingin hyviin puoliin lukeutuu testattu, toimiva liikeidea ja sen myötä suhteellisen pieni riski. Yritys on jo tunnettu ja se takaa tietyn määrän asiakkaita. (Kinkki ym. 1997, 197.) Myös franchising-yrittäjälle on luvassa etuja muun muassa myyjän antaman koulutuksen, rahallisen tuen sekä kansainvälisen yhteistyöverkoston muodossa (Selin 2004, 27).

Franchisingin riskeihin kuuluu myyjän ja yrittäjän välisen luottamuksellisen suhteen rakentaminen ja ylläpitäminen (Seristö 2002, 109–110). Kumppanista saat-
taa myös tulla kilpailija. Tuotannon ja sen laadun valvominen voi olla vaikeaa ja toimintaan liittyy piilokustannuksia koulutuksen muodossa. (Selin 2004, 27–28.)

4.4.2 Ulkomainen liikkeenjohtosopimus

Ulkomaisessa liikkeenjohtosopimuksessa yritys solmii ulkomaisen asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa se sitoutuu johtamaan asiakkaan laskuun tämän yritystä (Äijö 2008, 207). Yritys voi siirtää myös vain tiettyjä funktioita toisen yrityksen vastuulle. Näitä voivat olla esimerkiksi markkinointi, tekninen toteutus tai

hallinto. Johtamissopimukset jaetaan kolmeen eri tyyppiin: palkkioperusteisiin, resurssiperusteisiin ja näiden yhdistelmään (Seristö 2002, 110.)

Yritykset eivät yleensä käytä liikkeenjohtosopimusta operaatiomuotona ulkomaisille markkinoille mentäessä, vaan yleensä se vain tukee muita kansainvälisiä operaatiemuotoja (Äijö 2008, 207). Liikkeenjohtosopimuksen hyviä puolia ovat pienet riskit, joustavuus ja nopea tulos. Huonoina puolina voidaan pitää tulevan kilpailijan kouluttamista, kontrollin vaikeutta, sopimusten monimutkaisuutta ja henkilöstöresurssien sitovuutta. (Seristö 2002, 111; Äijö 2008, 208.)

4.4.3 Ulkomainen sopimusvalmistus

Sopimusvalmistuksessa sopimusvalmistaja valmistaa päämiehen kehittämiä tuotteita päämiehen lukuun (Seristö 2002, 111–112). Yritys siis valmistuttaa tuotteet ulkomailla mutta huolehtii itse niiden myynnistä ja markkinoinnista (Selin 2004, 28). Sopimusvalmistuksen korvaus muodostuu tavanomaisesti suorista tuotantokustannuksista ja tuottomarginaalista (Äijö 2008, 200).

Ulkomaisen sopimusvalmistuksen hyviin puoliin lukeutuu kilpailukyvyn parantuminen, markkinointitoimenpiteiden kontrollointi, kustannussäästöt ja paikallinen erikoisosaaminen (Kinkki ym. 1997, 197; Seristö 2002, 113; Selin 2004, 28).

Haittapuolina voidaan mainita oman myyntitoiminnan kustannukset, korkea riskitaso sekä markkinatuntemuksen vaatimus (Kinkki ym. 1997, 197).

4.4.4 Projektivienti

Projektiviennissä yritys toimii tietyssä projektissa joko koko- tai osaprojektin toimittajana (Selin 1997, 27). Projektiviennin tunnuspiirteitä ovat tavoitteellisuus, kertaluontoisuus, rajoittuneisuus, organisoituneisuus ja resurssiperusteisuus (Karhu 2002, 139). Projekteissa on yleensä hyvin vakiintunut tarjoustoiminta ja

kilpailu kovaa. Projektiviejän tulee tietää riittävän ajoissa maailmalla käynnistyvistä projekteista ollakseen kilpailussa mukana. (Selin 1997, 27.)

Projektiviennin hyvinä puolina pidetään kokonaisvoittojen suuruutta, yrityksen tuotevalikoiman lisäämistä palveluilla, ulkomaisen kokemuksen ja tiedon keruuta sekä valvontamahdollisuutta, mikäli toimitaan yksin. Huonoina puolina pidetään resurssien sitovuutta, vaativuutta ja monimutkaisuutta, suuria riskejä ja yhteistyövaikeuksia. (Äijö 2001, 111.)

4.5 Ulkomaiset investoinnit

Ulkomaisista investoinneista käsitellään ulkomaiset yhteistyösopimukset ja ulkomainen yhteisyritys.

4.5.1 Ulkomaiset yhteistyösopimukset

Ulkomaisiksi yhteistyösopimuksiksi määritellään kaikki yhteistyön muodot, jotka eivät ole varsinaisia operaatiomuotoja. Ulkomainen yhteistyösopimus ei siis sellaisenaan riitä tavaksi saada tuotteet ulkomaisten asiakkaiden saataville. (Äijö 2001, 103.) Ulkomaiset yhteistyösopimukset sopivat parhaiten tukemaan ja täydentämään varsinaisia operaatiomuotoja (Äijö 2008, 212).

Ulkomaisen yhteistyösopimuksen luonteeseen kuuluu sopimuskumppanien välisten tietojen vaihto, toiminnallisen avun antaminen ja keskinäisen toiminnan koordinointi ja järjeistäminen (Äijö 2008, 212). Yhteistyön muotoina voivat olla esimerkiksi yhteisostot ja varastointi, yhteisvalmistus, tutkimus- ja kehitysyhteistyö sekä yhteismarkkinointi- ja jakelu (Kinkki ym. 1997, 199).

4.5.2 Ulkomainen yhteisyritys

Yhteisyrityksen osakkaina on kaksi tai useampi samalla tai lähes samalla toimialalla liiketoimintaa harjoittavaa yritystä (Karhu 2002, 241). Tavoitteena yhteis-

yrittäjällä on uuden yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja toiminnan pyörittäminen (Pirnes & Kukkola 2002, 205). Yhteisyritys toimii joko jommankumman osakkaan kotimaassa tai jossakin muussa maassa (Karhu 2002, 241).

Yhteisyrityksen etuina voidaan mainita kumppanin resursseista saatava tuki ja hyöty, partnerin kokemus, paikallisen yrityksen maine sekä alhaiset kustannukset ja riskit. Haittapuolia ovat jaetut voitot, kumppanin muotoutuminen uudeksi kilpailijaksi, kontrolli- ja kommunikaatiovaikeudet sekä ristiriidat päämäärissä ja niiden saavuttamisessa. (Äijö 2001, 108.)

4.6 Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymismuodot

Fitdog Finland Oy:n kannalta tärkeimmiksi kansainvälistymisen muodoiksi valikoituu maahantuoja, kauppaketju tai vienti ilman edustajaa eli suoran viennin kohteet. Nämä kansainvälistymismuodot ovat korostettuna taulukossa 3. Käytännössä yritys tulee käyttämään joko maahantuoja, kauppaketjua tai jakelijaa.

Maahantuojan käytön puolesta puhuu operaatiomuodon helppous, sillä maahantuoja kantaa rahallisen riskin ja huolehtii varastoinnista. Koska maahantuoja toimii kohdemaassa, on markkinatuntemus eri tasolla kuin kotimaisella välitoimijalla.

Kauppaketju puolestaan on edullinen vaihtoehto, sillä turhat välitoimijat jäävät silloin pois. Suuret kauppaketjut tavoittavat paljon asiakkaita, myös ne, jotka eivät asioi erikoisliikkeissä tai verkkokaupoissa.

Viennissä ilman edustajaa yritys on suoraan yhteydessä loppuasiakkaan kanssa. Vienti ilman edustajaa sopii hyvin kansainvälistymisen alkuun, sillä se on edullista välitoimijoiden jäädessä pois. Aikaisempaa kokemusta kansainvälistymisestä kuitenkin tarvitaan, sillä yritys hoitaa kaiken yksin.

Muut kansainvälistymismuodot joudutaan ainakin alkuvaiheessa sulkemaan pois kustannussyistä ja epäkäytännöllisyyden takia. Yritystoiminnan kasvaessa voidaan harkita joidenkin muiden muotojen, kuten agentin käyttöä.

Taulukko 3. Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymismuodot.

Epäsuora vienti	
Suora vienti	
	Maahantuoja
	Kauppahuone
	Kauppaketju
	Toinen teollinen yritys
	Agentti
	Komissionääri
	Broker
	Sponsori
Välitön vienti	
	Vienti ilman edustajaa
	Ulkomainen myyntikonttori
	Oma ulkomainen valmistusyksikkö
Sopimusoperaatiot	
	Ulkomainen lisensointi ja franchising
	Ulkomainen liikkeenjohtosopimus
	Ulkomainen sopimusvalmistus
	Projektivienti
Ulkomaiset investoinnit	
	Ulkomaiset yhteistyösopimukset
	Ulkomainen yhteisyritys

Epäsuora vienti on Fitdog Finland Oy:n kannalta sopimaton vientimuoto. Yritys haluaa pitää jakelukanavan mahdollisimman lyhyenä, jolloin kotimaisen välitoimijan käyttö lisäisi vain yhden lisäportaan jakeluketjuun. Lisäksi toimeksiantajayritys haluaa pitää kosketuksen vientiin ja asiakkaisiin lähellä. Kotimaisen välitoimijan käyttö on kuitenkin helppo vaihtoehto, sillä valmistajan näkökulmasta se vertautuu kotimaan kauppaan. Myös toimiminen kotimaisen välijäsenen kanssa on usein vaivatonta.

Kauppahuoneen kohdalla perustelut vientimuodon hylkäämiselle ovat melko samat kuin epäsuoran viennin kohdalla. Kauppahuoneen käyttäminen vertautuu kotimaan kauppaan ja koska toimeksiantajayritys haluaa säilyttää kosketuksen asiakkaisiin, ei kauppahuone ole sopiva vientimuoto. Lisäksi käytettäessä kauppahuonetta kustannukset ovat yleensä melko korkeat. Kauppahuone on kuitenkin melko helppo tapa kansainvälistyä ja kansainvälistymistä aloittelevat yritykset käyttävätkin sitä usein.

Toisen teollisen yrityksen käyttäminen kansainvälistymisen muotona rajautuu täysin pois Fitdog Finland Oy:n kohdalla. Tämä kansainvälistymismuoto sopii parhaiten teollisuuden yrityksille, esim. koneita tms. valmistaville yrityksille.

Agentin käyttö ei ole tarkoituksenmukaista Fitdog Finland Oy:lle lähinnä kustannussyistä. Koska toimeksiantajayritys on vasta aloittelemassa kansainvälistymistä, halutaan vienti pitää aluksi melko pienenä ja katsoa miten se kehittyy kohdemaissa. Siten agentin käyttäminen kuluttaisi liikaa resursseja suhteessa saavutettavaan hyötyyn. Agentin käyttöä voidaan kuitenkin harkita myöhemmässä vaiheessa, kun kansainvälistymisestä on saatu kokemusta kohdemaista. Kun volyymit lisääntyvät, voi agentin käyttäminen olla kustannustehokasta myös toimeksiantajayritykselle.

Komissionäärin käytön poissulkemisessa on lähes samat perustelut kuin agentillakin. Komissionääri toimii päämiehen lukuun mutta omissa nimissään, mikä tarkoittaa sitä, että ostaja ei välttämättä tiedä valmistajan nimeä. Fitdog Finland Oy:n kohdalla tämä ei voi tulla kysymykseen, sillä yritykselle on tärkeää saada tuotemerkki tunnetuksi asiakkaiden keskuudessa.

Broker hoitaa yleensä myynnin lisäksi kaikki markkinointiin, myynnin edistämiseen ja varastointiin liittyvät tehtävät. Se on yleensä kallista ja Fitdog Finland Oy:n kohdalla haetaan edullista kansainvälistymismuotoa.

Sponsori rajautuu pois jo pelkästään sen takia, että sitä käytetään yleensä Lähi-idän maissa, joihin toimeksiantajayritys ei ole vielä ainakaan suuntautumassa.

Ulkomainen myyntikonttori ja oma ulkomainen valmistusyksikkö ovat vielä Fitdog Finland Oy:n kohdalla toimimattomia kansainvälistymismuotoja. Ne vaativat runsaasti resursseja, toimivat markkinat ja henkilöstön sekä paljon osaamista ja laajat markkinat. Koska yritys on vasta kansainvälistymisen alkuvaiheessa, ei tämä muoto tule kysymykseen. Myöhemmin, mikäli yrityksestä kasvaa iso kansainvälinen toimija, voivat nämäkin muodot tulla ajankohtaisiksi.

Lisensointi ja franchising voidaan poissulkea lähinnä sen vuoksi, että yrityksen toimiala ei ole niille toimiva. Kyseisiä kansainvälistymisen muotoja käytetään useimmiten ravintola- ja muotialoilla.

Ulkomainen liikkeenjohtosopimus ei myöskään sovi Fitdog Finland Oy:lle. Yrityksen kansainvälistyminen on vielä alkuvaiheessa ja toiminta on vielä niin suppeaa, ettei esimerkiksi markkinoinnin siirtäminen toisen yrityksen johdettavaksi ole mielekästä. Ulkomainen sopimusvalmistus sen sijaan voisi jossain vaiheessa tulla käyttöön, jos yritys niin haluaa. Ulkomailla valmistaminen voi tulla halvemmaksi yritykselle. Kuitenkin koska Fitdog Finland Oy korostaa nimenomaan suomalaisuuttaan, voisi ulkomainen valmistus olla haitaksi yritykselle.

Projektivienti toimii nimensä mukaisesti projektien viennissä ja koska toimeksiantajayritys vie konkreettisia tuotteita ulkomaille, ei tämä kansainvälistymismuoto ole toimiva vaihtoehto.

Ulkomainen yhteistyösopimus ei ole sinällään operaatiomuoto eikä yksinään sovi kansainvälistymismuodoksi. Sen tarkoituksena on lähinnä tukea kansainvälistymistä. Fitdog Finland Oy tarvitsee nimenomaan konkreettista kansainvälistymismuotoa, joten tämä vaihtoehto ei ole sopiva tälle yritykselle.

Ulkomaisessa yhteisyrityksessä osallisina ovat kaksi tai useampi saman alan yritystä. Tavoitteena on uuden yhteisen liiketoiminnan aloittaminen ja pyörittäminen. Fitdog Finland Oy:n osalta tämä ei ole toimiva operaatiomuoto. Yrityksen toimialalla ei ole paljon kilpailua, joten yrityksellä on mahdollisuudet erottautua ja saada toiminta hyvin alkuun. Mikäli myöhemmin yritystoiminta kasvaa suureksi, voidaan tätäkin muotoa harkita.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Työn näkökulmana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus löytää ja paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Käytettäessä laadullista tutkimusmenetelmää kysymykset alkavat sanoilla mitä, miten ja miksi. Näiden kysymysten avulla vastaajan on helpompi hahmottaa, minkälaista tietoa haetaan ja vastata kysymykseen oikealla tavalla. Aineiston keruu on mahdollista yksilö- tai ryhmähaastatteluilla riippuen siitä, halutaanko tietoa idean sisällöksi vai tueksi. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä tässä opinnäytetyössä voidaan perustella sillä, että tarkoitus on tehdä käytännön läheistä, tosielämän tarpeisiin vastaavaa tutkimusta. Tarkoituksena ei ole tuottaa numeerista tietoa vaan koota toimeksiantajalle kontaktista tutkimuksen kohdemaiden yrityksistä tietyllä toimialalla.

Työ täyttää tapaustutkimuksen piirteet, sillä työ tehdään yhdelle toimeksiantajalle ja sen tavoitteena on tuottaa vain toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa. Tapaustutkimuksen ominaispiirteinä voidaan pitää yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta. Kiinnostuksen kohteena ovat useimmiten prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa. Tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.)

5.2 Käytetyt tiedonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelminä käytettiin vapaata sanahakua Internetin hakukoneella (google.com), haastattelua sekä sähköpostin avulla suoritet-
tuja kyselyitä ja yritysraportteja.

Google.com on Internetin hakukoneista käytetyin ja sillä on laajin tietokanta. Google.com kattaa yli biljoona www-sivua ja linkkiä. Google.com löytää relevant-
teimmat tulokset, näyttää vain hakusanat sisältäneet sivut ja järjestää tulokset
käyttäjää palvelevasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 90.) Vapaata sanahakua käytettiin
kohdemaista löytyvien koira-alan yritysten löytämiseen. Osasta maista oli vai-
keaa löytää osumia, mutta kokonaisuudessaan vapaasanahaku toimi hyvin ja
sen avulla löydettiin hyvin tuloksia.

Koska kaikkia tutkimuksessa esiintyviä kohdemaiden yrityksiä ei löytynyt va-
paasanahaualla, opinnäytetyön tekijä käytti myös sähköpostikyselyä. Mahdollisia
kontaktoitavia yrityksiä etsittiin muun muassa käymällä läpi lemmikkitarvikeliik-
keiden tuotteita ja niissä olevia yhteystietoja. Myös opinnäytetyön ohjaajalta
saatiin hyviä yhteystietoja. Opinnäytetyössä käytetty kysely oli tarkoitettu vain
kohdemaissa toimivien yritysten yhteystietojen saamiseksi muilta yrityksiltä eikä
kysely siksi täyttänyt kaikkia kyselylle olennaisesti kuuluvia määritelmiä. Hirsjär-
ven ym. (2009, 193) mukaan englanninkielien termillä survey tarkoitetaan stan-
dardoidusti kerättävää aineistoa perusjoukosta muodostuvasta otoksesta. Stan-
dardoinnilla tarkoitetaan saman asian kysymistä kaikilta vastaajilta täsmälleen
samalla tavalla. Survey voi olla kysely, haastattelu tai havainnointi. Sähköposti-
kysely lähetettiin samanmuotoisena noin 15 vastaajalle. Sähköpostikyselyn
avulla saatiin kolmen yrityksen yhteystiedot. Kaikki nämä yritykset päätyivät
myös tutkimuksen osaksi.

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan
kanssa. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä voidaan säädellä ai-
neiston keruuta joustavasti, tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäil-
len. Teemahaastattelun tyypillinen piirre on, että haastattelun aihepiirit ovat tie-
dossa, mutta tarkat kysymykset puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205, 208.)

Tutkimusosuudessa käytettiin toimeksiantajan haastattelua. Haastattelun kysymykset pohjautuivat teoriaosassa läpikäytyihin aiheisiin Fitdog Finland Oy:n osalta. Opinnäytetyön tekijä lähetti toimeksiantajalle etukäteen kysymykset luettaviksi ja pohdittaviksi. Teemahaastattelun piirteistä poiketen tähän päädyttiin, sillä tarkoituksena oli saada selville yrityksen perustajan subjektiiviset käsitykset kohdeyrityksestä ja kansainvälistymiseen liittyvistä asioista.

Yritysraportteja käytettiin osana opinnäytetyötä muun muassa kartoittamaan kilpailija- ja markkinatilannetta.

5.3 Toteutuksen vaiheet

Tämän opinnäytetyön tekeminen aloitettiin huhtikuussa 2012, kun opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä koulutusohjelman vastaavaan opettajaan. Tätä kautta toimeksiantaja tarjosi aihetta tekijälle. Ensimmäinen palaveri pidettiin huhtikuussa 2012, jolloin selvisi opinnäytetyön aihe ja aikataulu.

Käytännössä opinnäytetyön tekijä aloitti työn kirjoittamisen toukokuussa 2012. Teoriaosuuden lähteinä toimivat luotetut ja parhaat kirjallisuuslähteet. Kansainvälistymiseen liittyvää kirjallisuutta on paljon, joten parhaiden lähteiden etsinnässä auttoivat kirjaston henkilökunta sekä aiemmin tehdyt opinnäytetyöt samankaltaisista aiheista.

Tutkimusosaan perehtyminen aloitettiin heinäkuussa 2012. Tiedonhankinnassa käytettiin Internetistä löytyvää hakukonetta (google.com) ja yritysten kotisivuja. Käytännössä tiedonhaku suoritettiin käyttämällä vapaata sanahakua. Kohde- maissa sijaitsevien koira-alalla toimivien yritysten löytäminen tuotti osittain vaikeuksia, joten opinnäytetyön tekijä konsultoi myös toimeksiantajaa. Häneltä saatiinkin hyviä neuvoja ja yritysten yhteystietoja. Osa tutkimusosan löydöksistä on löydetty myös lähettämällä tunnetuille koiranruokavalmistajille sähköpostikysely heidän käyttämistään jakelijoista.

Tutkimusosaa alettiin kirjoittaa syyskuussa 2012. Tutkimuksen löydökset listattiin ylös maittain, ja niistä kirjoitettiin lyhyet selostukset. Tutkimusosa saatiin

valmiiksi lokakuun alkupuolella. Opinnäytetyötä viimeisteltiin loka- ja marraskuun aikana.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Fitdog Finland Oy:n esittely

Fitdog Finland Oy on perustettu keväällä 2012. Yrityksen on perustanut Laura Heinonen, joka on myös yrityksen toimitusjohtaja. Yritys valmistaa energia- ja palautustuotteita työ- ja urheilukoirille. Fitdog Finland Oy:n tuotteet soveltuvat hyvin harrastus-, työ- ja kilpailutilanteissa käytettäväksi. Yrityksen asiakaskunta on laaja ja asiakkaita on eri harrastuslajeissa koirarodusta riippumatta. (Fitdog Finland Oy 2012).

Fitdogin yritystoiminnan tavoitteena on kehittää laadukkaita suomalaisia energia- ja palautustuotteita työ- ja urheilukoirille. Tammikuussa 2012 yritys on aloittanut oman tuotekehityksen yhteistyössä eläinlääkärien ja elintarviketeknologian asiantuntijoiden kanssa. Tuotevalikoimaan kuuluu tällä hetkellä Recovery-palautusjuomajauhe ja lokakuussa 2012 markkinoille tullut Fitdog Energy-tuote. Fitdogin tuoteperhe on kokonaisuudessaan tarkoitus lanseerata markkinoille vuosien 2012 ja 2013 aikana. (Fitdog Finland Oy 2012).

6.2 Toimeksiantajan haastattelu

Toimeksiantajan haastattelu toteutettiin lokakuun 2012 alussa. Toimeksiantaja oli saanut etukäteen sähköpostitse kysymykset tutustuttaviksi. Haastattelukysymyksiä oli kaikkiaan kolmetoista ja ne pohjautuvat osaksi teoriaosassa käsiteltyihin aiheisiin. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Ensimmäinen kysymys oli miksi päätettiin kansainvälistyä. Toimeksiantajan mukaan liikeidean syntyessä ja markkinoita kartoitettaessa huomattiin heti, että yrityksen pitää kansainvälistyä. Yrityksen tuote on hyvä ja toimiva, joten tuotetta kannattaa viedä myös ulkomaille. Suomi on melko pieni markkina-alue ja kasvu on hidasta täällä. Asiakkaat halutaan tavoittaa "aalloittain" yhtä aikaa eri mais-

sa. Kansainvälistymiseen ei liity mainittavaa riskiäkään, sillä ihmiset ja koirat ovat samanlaisia eri maissa.

Yrityksen kansainvälistymisen syitä kysyttäessä vastauksena saatiin yrityksen kasvuhakuisuus, matala kynnyks kansainvälistymiseen sekä kotimaan ja kohdemaiden markkinoiden samankaltaisuus.

Kolmanneksi kysyttiin miksi valittiin juuri nämä kohdemaat (Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa). Toimeksiantajan mukaan kansainvälistymisen aloittaminen Pohjoismaista on perinteinen malli. Lähelle kansainvälistyminen on helppoa, sillä markkinat ovat samanlaiset kuin kotona. Saksan valitsemista kohdemaaksi taas perusteltiin sillä, että Saksa on iso koiramaa, johon kannattaa lähteä. Lisäksi Saksan valloittamisen jälkeen on helppoa laajentaa sen naapurimaihin.

Seuraavaksi kysyttiin mitkä tekijät (paine- ja imutekijät) vaikuttavat kansainvälistymispäätöksen syntyyn. Imutekijöistä tärkeimmiksi nousivat markkinoiden tunteminen sekä koiraharrastajien ja alan tunteminen oman harrastuksen kautta. Painetekijöistä esiin nousivat kasvun aikaansaaminen, toimeksiantajan henkilökohtainen halu kasvuun sekä rahoittajilta tuleva paine kasvuun.

Viidentenä kysyttiin toimeksiantajan henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä kansainvälistymiseen. Toimeksiantajan motivaatiotekijänä toimii visio, jossa työ- ja urheilukoirille on tuotteita, jotka auttavat ylläpitämään niiden kuntoa ja tuomaan helpotusta suoritusolanteisiin. Lisäksi toimeksiantajalla on erinäisiä henkilökohtaisia tavoitteita sekä tietysti myös kunnianhimoa omaa yritystä kohtaan.

Kysyttäessä yrityksen kansainvälistymisen edellytyksiä, vastaukseksi saatiin seuraavaa. Kansainvälistymisen edellytyksinä on erityisesti rahoitus ja sen jatkuva vahvistaminen, osaava henkilöstö ja konsultit sekä hyvä tuote.

Kansainvälistymisen yrityskohtaisia edellytyksiä kysyttäessä saatiin lyhyt ja ytimessä vastaus. Yrityskohtaisena edellytyksenä toimi positiivinen rahoituspäätös Tekesiltä (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus).

Seuraavana kysyttiin miten yrityksen tuotteet erottuvat edukseen verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin ja mitkä tuotekohtaiset edellytykset edesauttoivat kansain-

välistymistä. Molempiin kysymyksiin saatiin samankaltaiset vastaukset. Toimeksiantajan mukaan tuotteet erottuvat suomalaisuudella ja brandilla (keskittyy vain urheilukoiratuotteisiin). Tuotteet ovat lisääineettomia, täysin puhtaita tuotesisällöltään eikä niissä ole dopingriskiä, kuten kilpailijoiden tuotteissa, jotka sisältävät tiettyjä yrttejä.

Yhdeksänneksi kysyttiin mitkä markkinakohtaiset edellytykset olivat kohdemaiden valinnan taustalla. Toimeksiantajan mukaan tarve yrityksen tuotteelle on kaikissa maissa sama, sillä kilpailevia tuotteita ei markkinoilla juuri ole. Pohjoismaiden läheisyys ja Saksan asema isona koiramaana vaikuttivat markkinakohtaisiin edellytyksiin.

Seuraavaksi kysyttiin yrityksen yleisiä vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin verrattuna. Vastauksena saatiin vahvuuksiksi keskittyminen yhteen asiaan, asiantuntijuus urheilukoirasektorilla, lähellä kuluttajaa oleminen ja helposti lähestyttävä yritys, hyvät verkostot harrastajien parissa olemisen vuoksi. Heikkouksiksi mainittiin osaamisen ja erityisesti myyntiosaamisen puute, sillä myynnin ammattilaista ei vielä joukossa ole. Lisäksi resurssien rajallisuus nousi esiin, sillä tällä hetkellä resursseja voidaan käyttää vain tuotekehitykseen.

Seuraavaksi kysyttiin mitkä kansainvälistymisen muodot sopivat parhaiten yritykselle. Esiin tulivat keskitetty jakelu (jakelija) ja tukkuri.

Toiseksi viimeisenä kysymyksenä oli millaisella aikataululla haluttu kansainvälistymisen aste on ajateltu saavutettavan. Toimeksiantajan mukaan tuoteperheen alku on nyt koossa, sillä lokakuussa yrityksellä on kaksi tuotetta myynnissä. Seuraavan puolen vuoden sisällä yrityksen olisi tarkoitus saada yhteen tai kahteen maahan jakelusopimukset ja jakelu käyntiin. Kahden vuoden päästä yrityksen tuotteita on kattavasti saatavilla eri Euroopan maissa.

Viimeiseksi kysyttiin yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä. Yrityksen fokus halutaan pitää ydinasiassa eli työ- ja urheilukoirien lisäravinteissa. Kansainvälistyminen halutaan saavuttaa laajasti eri maissa. Organisaatio halutaan pitää pienenä ja kevyenä, niin että myyntihenkilöstöön panostetaan ja tuo-

tekehitys valmistus on ulkoistettu. Toimeksiantajan visiona on, että henkilöstössään on koiraihmissä ja kaikilla löytyisi intohimoa työhön harrastuksen kautta.

6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin syys- ja lokakuun 2012 aikana. Tutkimuksen tietolähteinä käytettiin vapaasanahakua Internetin hakukoneella (google.com). Osa tutkimuksen tuloksista löydettiin myös lähettämällä sähköpostikysely suurille koiranruokavalmistajille heidän käyttämistään jakelijoista ja maahantuojista. Yhtenä tietolähteenä käytettiin lisäksi toimeksiantajan antamia yritysten yhteystietoja, joille lähetettiin sähköpostikysely jakelijoista ja maahantuojista. Koiranruokavalmistajien kotisivuilta etsittiin myös tietoa yritysten käyttämistä jakelijoista. Opinnäytetyön tekijä jalkautui myös lemmikkitarvikekauppoihin tutkimaan tuotteita ja niiden valmistajia ja maahantuoja.

Tutkimuksen kohteena olivat kohdemaista (Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa) löytyvät jakelijat, maahantuojat ja yritykset, joiden kanssa voitaisiin harjoittaa suoraan vientiä.

6.4 Ruotsi

6.4.1 Maahantuojat

Petfood on vuonna 1981 perustettu lemmikkituotteiden tukkukauppa. Valikoimissa on tunnettuja tuotemerkkejä ja yritys valmistaa myös omia tuotteita. Saman katon alta saa ostotoiminnan, markkinoinnin, jälleenmyynnin, tilaukset ja varastoinnin. (Petfood 2012.)

Dogman AB toimii Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Yritys tuo, jakelee ja markkinoi lemmikkitarvikkeita. Valikoimiin kuuluu niin erikoistuotteita kuin vähittäiskaupan tuotteitakin. (Dogman 2012.)

Gibbon Ab Pohjoismaiden suurimpia tukkureita lemmikkitarvikkeiden alalla. Yritys on perustettu 1972 ja asiakkaita löytyy kaikkialta Pohjoismaista, mutta erityisesti Ruotsista ja Norjasta. (Gibbon Ab 2012.)

Husse on 1987 perustettu franchise-yritys, joka toimittaa asiakkaille kotiin heidän tilaamansa lemmikkitarviketuotteet. Yritys löytyy nykyään useasta eri maasta eri puolilla maailmaa. (Husse 2012.)

Imazo Ab on Ruotsissa toimiva tukkukauppa. Yritys myy tuotteita ainoastaan valitsemilleen eläinkaupoille. Tuotevalikoima käsittää tuotteita hevostarvikkeista pienempien eläinten tarvikkeisiin. (Imazo Ab 2012.)

6.4.2 Kauppaketjut

Arken Zoo on lemmikkitarvikekauppa, jolla on liikkeitä kymmenissä kaupungeissa Ruotsissa. Liike myy paitsi lemmikkieläimiä, myös lemmikkitarvikkeita. Ketju on avaamassa lähiaikoina verkkokaupan, jolla pystytään tavoittamaan myös muualla asuvat asiakkaat. (Arken Zoo 2012.)

Grizzly Zoo:lla on 9 liikettä Ruotsissa sekä lisäksi kattava verkkokauppa. Valikoimassa on niin koirien, kissojen kuin muidenkin lemmikkieläinten ruokia sekä laaja kirjo muita tuotteita. (Grizzly Zoo 2012.)

Djurens Värld on monesta eri nimillä olevista liikkeistä koostuva lemmikkitarvikeketju. Ketjulla on yli kolmekymmentä myymälää eri puolilla Ruotsia, niin pieniä kuin isoja. Yrityksen kotisivuilla ei ole erityistä mainintaa mitä kaikkea liikkeet myyvät. (Djurens Värld 2012.)

Djurmagazinet on yli 50 liikkeestä koostuva kauppaketju, joka laajentaa toimintaansa jatkuvasti. Valikoimista löytyy tarvikkeita niin kissoilla ja koirille kuin erikoisemmillekin lemmikeille. (Djurmagazinet 2012.)

6.4.3 Suora vienti

Kvarnforsa Djurshop on yksittäinen lemmikkitarvikeliike, joka sijaitsee Kvarnforsassa Östra Rödebyssa. Valikoimiin kuuluvat koirien ja kissojen ruoat sekä tarvikkeet. Liikkeellä on myös verkkokauppa. (Kvarnforsa Djurshop 2012.)

Zooplus.se on pelkästään verkossa toimiva lemmikkitarvikekauppa. Valikoimissa on yli 2000 tuotetta ja yrityksellä on 12 vuoden kokemus alasta. Zooplus toimii useassa eri maassa ja toimittaa tuotteita yli 20 maahan. (Zooplus.se 2012.)

6.5 Norja

6.5.1 Maahantuoja

Salgs Compagniet AS on yksi Norjan johtavia tukkuyrityksiä. Yritys maahantuo koirien ja muiden lemmikkieläinten ruokia ja tarvikkeita. (Salgs Compagniet 2012.)

Dog Club koira- ja kissatarvikkeiden nettikauppa. Yrityksen takana on Kobuk AS, joka on maahantuonut ja toiminut eläintarvikkeiden jakelijana vuodesta 1994. (Dog Club 2012.)

6.5.2 Kauppaketjut

Tropehagen Zoo on vuonna 1990 perustettu lemmikkitarvikekauppaketju. Liikkeitä on kymmenittäin ympäri Norjaa. Yrityksellä on myös verkkokauppa. Valikoimissa on tuotteita koirille, kissoille ja muille tavanomaisille lemmikeille unohtamatta eksoottisia eläimiä. (Tropehagen Zoo 2012.)

Buddy on lemmikkitarvikeketju, jolla on useita liikkeitä Norjassa. Valikoimiin kuuluvat lemmikkien ruoat sekä tarvikkeet. (Buddy 2012.)

Zoo-1 on lemmikkitarvikkeisiin erikoistunut ketju. Lyhyessä ajassa siitä on kasvanut Norjan suurin lemmikkikauppaketju, jolla on liikkeitä ympäri Norjaa. Valikoimista löytyykin lähestulkoon kaikkea niin koirille, kissoille, hevosille kuin pienemmille lemmikeille. (Zoo-1 2012.)

Dyrego Zoo on pienehkö kauppaketju, jolla on muutamia liikkeitä Norjassa ja kaksi Ruotsissa. Yrityksellä on myös verkkokauppa. (Dyrego Zoo 2012.)

Min Beste Venn on vuonna 1989 perustettu lemmikkitarvikeketju. Yrityksellä on kolme liikettä Bergenissä. Valikoimissa on tunnettuja merkkejä niin kissoille, koirille ja pienemmille lemmikeille. (Min Beste Venn 2012.)

6.5.3 Suora vienti

Krizoo Dyresenter on Stokkessa, Norjassa toimiva eläintarvikeliike. Valikoimissa on erityisesti akvaarioihin liittyviä tuotteita, mutta myös muita eläintarvikkeita on myynnissä. (Krizoo Dyresenter 2012.)

6.6 Tanska

6.6.1 Maahantuoja

Skyescot Trading on useiden eri lemmikkituotteiden maahantuoja Tanskassa. Tuotemerkkeihin kuuluvat esim. Kroeske, Grau ja Julius K-9. (Skyescot Trading 2012.)

Eldorado on Tanskan johtava eläintarvikkeiden tukkukauppias. Valikoimista löytyy kaikkea ratsastustarvikkeista eläinten ruokiin. (Eldorado 2012.)

Akudim on verkossa toimiva eläintarvikekauppa. Tuotteita löytyy niin koirille, kissoille kuin pienemmillekin lemmikeille. (Akudim 2012.)

6.6.2 Kauppaketjut

Maxizoo on 1996 perustettu Tanskan johtava eläintarvikeketju. Maxizoo on osa Fressnapf-konsernia. Maxizoolla on 26 liikettä Tanskassa ja vuonna 2012 lanseerataan verkkokauppa. Valikoimiin kuuluvat lemmikkien ruoat ja tarvikkeet. (Maxizoo 2012.)

6.6.3 Suora vienti

DogShop.dk on pelkästään verkossa toimiva eläintarvikekauppa. Valikoimissa on kaikkea koiriin liittyviä tuotteita tarvikkeista ruokaan. (DogShop.dk 2012.)

6.7 Saksa

6.7.1 Maahantuojat

Egesa-Zookauf toimii lemmikkitarvikealalla. Yritys hoitaa ostotoiminnan, mainonnan ja markkinoinnin. Yritys on perustettu 1960. (Egesa-Zookauf 2012.)

Polpart on eläintuotteiden tukkukauppa. Yritys on perustettu vuonna 2000. (Polpart 2012.)

6.7.2 Kauppaketjut

Fressnapf on Saksan suurimpia lemmikkitarvikeliikeketjuja. Liikkeitä on yli 1000 Saksassa ja yritys on laajentunut myös muualle Eurooppaan. Valikoimat ovat erittäin laajat. (Fressnapf 2012.)

Das Futterhaus on vuonna 1987 perustettu suuri eläintarvikeliikeketju. Liikkeitä on yli 250 Saksassa ja Itävallassa. Valikoimista löytyy eläinten ruokia ja tarvikkeita. (Das Futterhaus 2012.)

6.7.3 Suora vienti

Schecker on verkossa toimiva lemmikkitarvikeliike. Yrityksen valikoimissa on eläinteruokia, tarvikkeita sekä kirjoja. (Schecker 2012.)

6.8 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tuloksena saatiin selvitettyä melko hyvin mahdollisia yhteistyökumppaneita kohdemaissa. Tutkimusta tehtäessä huomattiin vaikeuksia löytää yrityksiä erityisesti Tanskasta ja Saksasta. Tätä puutetta yritettiin paikata lähettämällä suurille koiratarvikevalmistajille sähköpostikysely heidän käyttämistään jakelijoista. Sähköpostikysely lähetettiin yhteensä 15 vastaanottajalle, josta kaksi vastasi takaisin. Tätä kautta löydettiin kolme mahdollista yhteistyöyritystä. On kuitenkin mahdollista, että yrityksiä olisi löydettävissä enemmänkin. Toimeksiantajalla lienee kuitenkin myös oma kontaktiverkosto. Taulukko 4 näyttää tutkimustulokset kappalemäärittäin.

Taulukko 4. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista kappalemäärittäin.

Ruotsi		
	maahantuojat	5
	kauppaketjut	4
	suora vienti	2
Norja		
	maahantuojat	2
	kauppaketjut	5
	suora vienti	1
Tanska		
	maahantuojat	3
	kauppaketjut	1
	suora vienti	1

(jatkuu)

Taulukko 4 (jatkuu)

Saksa		
	maahantuojat	2
	kauppaketjut	2
	suora vienti	1

Kuten taulukosta käy ilmi, parhaat tulokset saatiin Ruotsista kaikkien tutkimuksen kohteina olleiden kohtien osalta. Ruotsista löydettiin yhteensä yksitoista yritystä, joista viisi on maahantuojia, neljä kauppaketjua ja kaksi suoran viennin kohteena olevia yrityksiä. Norjasta löytyi eniten kauppaketjuja, maahantuojia kaksi ja suoran viennin yrityksiä yksi. Tanskan osalta maahantuojia löytyi kolme ja kauppaketjuja ja suoran viennin yrityksiä molempia yksi. Yllättäen Saksasta ei löytynyt niin paljon jakelijoita kuin aluksi ajateltiin. Maahantuojia onnistuttiin selvittämään kaksi samoin kuin kauppaketjuja ja suoran viennin yrityksiä löydettiin yksi.

6.9 Tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen perusteella saatujen tulosten luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta käytännössä. Arviointi perustuu pohdintaan ja todellinen tutkimuksen käytettävyys selviää vasta käytännön parissa.

6.9.1 Luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus on kvalitatiivista, joten sen luotettavuutta voidaan tarkastella oikeanlaisen lähdekirjallisuuden hankinnalla ja oikealla tulkinnalla.

Teoriaosassa tukeuduttiin kansainvälisen liiketoiminnan lähdekirjallisuuteen. Teoriaosassa on käytetty alan tärkeimpiä teoksia ja aina kun mahdollista, uusia painoksia. Tarvittaessa vanhempaa lähdekirjallisuutta on täydennetty

uudemmissa teoksilla, jotta tiedon oikeellisuudesta on voitu varmistua. Päällekkäisten lähteiden käytöllä on pyritty varmistumaan tiedon oikeellisuudesta ja luotettavuudesta.

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan reliaabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittauksien toistettavuutta. Reliaabeliudella tarkoitetaan siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Tutkimusosassa saadut tulokset on saatu pääosin käyttämällä vapaasanahakua Internetin hakukoneella. Täten ne ovat kenen tahansa muunkin löydettävissä ja tutkimus on mahdollista toistaa. Tutkimusta tehtäessä koettiin vaikeuksia saksankielisten kotisivujen osalta opinnäytetyön tekijän puutteellisen kielitaidon takia. Ongelmaa yritettiin ratkoa käyttämällä sanakirjoja ja saksan kieltä osaavien ystävien apua. Tästä ongelmasta selvittiin, sillä Saksasta löytyi hyviä tuloksia, vaikkakin vähänlaisesti.

6.9.2 Käyttökelpoisuuden arviointi

Opinnäytetyön tekijän arvion mukaan työllä on merkitystä toimeksiantajan käynnistäessä kansainvälistymistä. Opinnäytetyön viitekehyksessä esille tulleet kansainvälistymisen syyt, edellytykset ja muodot auttavat kansainvälistymisen aloittamisessa.

Tutkimusosan löydökset tarjoavat alustavan kontaktiverkoston kohdemaissa. Valmis työ on sellaisenaan käyttökelpoinen tietopaketti kohdemaiden jakelijoista ja suurimmista lemmikkitarvikeketjuista.

Vastaavanlaisia opinnäytetöitä voidaan tulevaisuudessa tarvita uusista markkina-alueista ja niiden jakelijoiden ja kauppaketjujen selvittämiseksi.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kansainvälistymissuunnitelma Fitdog Finland Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä yritykselle parhaat kansainvälistymismuodot sekä mahdolliset jakelijat ja jälleenmyyjät kohdemaissa.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Millä kansainvälistymisen muodolla Fitdog Finland Oy:n pitäisi ulkomaille suunnata?
- Mitkä ovat mahdolliset jakelijat kohdemaissa?
- Mitkä ovat mahdollisia kauppaketjuja kohdemaissa?

Teoreettinen viitekehys rakennettiin tutustumalla yrityksen kansainvälistymisestä kertovaan lähdekirjallisuuteen. Tärkeimpinä lähdeteoksina olivat Irma Vahvaselän teos Kansainvälinen liiketoiminta ja Markkinointi (2009), Kari Karhun Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja (2002) sekä Ahokangas & Pihkalan Kansainvälistyvä yritys (2002). Lähdekirjallisuudesta kerättiin tietoa kansainvälistymisen syistä ja edellytyksistä sekä kansainvälistymisen muodoista.

Teoreettinen viitekehys rajattiin tiukasti käsittämään vain suppeahkosti kansainvälistymistä, sillä toimeksiantajalla itsellään on riittävästi tietoa yrityksensä muissa kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Tämän takia esimerkiksi rahoitus ja logistiikka rajautuivat kokonaan pois. Mielestäni teoreettinen viitekehys antaa silti riittävästi tietoa tutkimusosan ymmärtämiseen.

Työn rajaus tehtiin toimeksiantajan puolelta ja kohdemaiksi valittiin Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa. Työn tavoitteena oli löytää parhaat mahdolliset jakelijat ja jälleenmyyjät koira-alalta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää kohdeyritykselle sopivat kansainvälistymisen muodot.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli millä kansainvälistymisen muodolla Fitdog Finland Oy:n pitäisi ulkomaille suunnata. Kappaleessa 4 perehdyttiin eri kansainvälistymisen muotoihin. Kansainvälistymisen muodoista käsiteltiin epäsuora vienti, suora vienti, välitön vienti, sopimusoperaatiot ja ulkomaiset inves-

toinnit alalajeineen. Näistä eri muodoista selvitettiin toimintaperiaate sekä hyvät ja huonot puolet. Kansainvälistymisen muodoiksi päädyttiin valitsemaan maa-hantuoja, kauppaketju tai vienti ilman edustajaa eli suoran viennin kohteet. Näiden puolesta puhuu kansainvälistymisen helppous ja suhteellisen edullinen toteutus. Kappaleessa 4.6 olevassa taulukossa 3 on esitelty Fitdog Finland Oy:lle sopivat kansainvälistymisen muodot korostettuina ja selvitetty lyhyesti, miksi muut vaihtoehdot ovat tälle yritykselle sopimattomia. Muut toimintamuodot rajautuivat pois lähinnä kalleuden tai yritykselle sopimattomuuden takia.

Kappaleissa 2 ja 3 käytiin läpi kansainvälistymisen syitä ja edellytyksiä. Kansainvälistymisen tärkeimmiksi syiksi teoriaosuudessa nousivat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, reaktiiviset ja proaktiiviset tekijät sekä paine- ja imutekijät. Tärkeimmiksi kansainvälistymisen edellytyksiksi saatiin selville yrityskohtaiset edellytykset, tuotekohtaiset edellytykset sekä markkinakohtaiset edellytykset. Kappaleessa 6 toteutettiin toimeksiantajan haastattelu, johon oli koottu kysymyksiä liittyen edellä mainittuihin aiheisiin. Toimeksiantajan haastattelusta käy ilmi, että teoriaosuudessa esitetyt argumentit pätevät osaltaan myös Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymiseen.

Toisena ja kolmantena tutkimuskysymyksinä olivat mitkä ovat mahdolliset jakelijat kohdemaissa ja mitkä ovat mahdollisia kauppaketjuja kohdemaissa. Tutkimusosassa näitä kysymyksiä lähdettiin selvittämään käyttäen Internetin hakukonetta ja vapaasanahakua. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen periaatteita.

Tutkimusosassa mahdollisia jakelijoita löytyi melko hyvin, tosin opinnäytetyön tekijää jäi harmittamaan se, etteivät kaikki yritykset vastanneet sähköpostikyselyyn. Tämän takia jäi varmasti osa tuloksista löytämättä. Jokaisesta maasta löydettiin kuitenkin vähintään muutama yritys. Kappaleesta 6.4 alkaen on esitelty tutkimuksen tuloksena löydettyt yritykset ja tutkimustulokset on koottu taulukkoon 4. Yhteensä tutkimuksen tuloksena löydettiin 29 yritystä, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Kaikki yritykset sopivat toimeksiantajayritykselle valittuihin kansainvälistymisen muotoihin ja lähes jokainen tutkimuksen johdosta löydetty yritys soveltuu Fitdog Finland Oy:n tuotteiden jakelukanavaksi. Erityi-

sesti verkkokaupoilla voidaan saavuttaa nekin asiakkaat, jotka eivät asu lemmikkikauppojen läheisyydessä ja lisäksi verkkokaupalla saavutetaan näkyvyyttä markkinoilla.

Tämän opinnäytetyön johdosta toimeksiantajalla on valmis kontaktiverkosto, jolloin suora yhteydenotto yrityksiin voi tuottaa helposti tulosta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Fitdog Finland Oy:n tuotteille löytyy jakelijoita ja jälleenmyyjiä jokaisesta kohdemaasta.

Jatkotoimenpide-ehdotukset toimeksiantajayritykselle

Toimeksiantajan kannattaa tutustua tutkimuksen johdosta löydettyihin yrityksiin ja olla yhteydessä niihin, jotka vaikuttavat toimeksiantajan kannalta parhailta. Jakelusopimukset olisi hyvä saada aikaiseksi mahdollisimman monen yrityksen kanssa, jotta tuotteet saadaan nopeasti markkinoille.

Uusien tuotteiden kehittämistä ja lanseerausta markkinoille tulisi harkita, jotta tuoteperhe saa täydennystä ja asiakkaiden kiinnostus pysyy yllä.

Uusia kohtemaita, kuten Hollantia ja Belgiaa ja niiden markkinoita, kannattaa pitää silmällä, mikäli tuotteiden kysyntä lähtee hyvin käyntiin opinnäytetyössä käsitellyissä maissa.

Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö synnytti jatkotutkimuksen aiheita ja uusia ideoita. Tärkeimpänä jatkotutkimusaiheena olisi opinnäytetyöstä pois jätettyjen maiden, Hollannin ja Belgian, markkinakartoitus. Opinnäytetyön suunnitelmassa nämä maat olivat, mutta aikataulullisista syistä ne jätettiin selvittämättä opinnäytetyössä. Kuitenkin näistä maista olisi hyvä kartoittaa jakelijat, mikäli yritys on suuntaamassa myös näille markkinoille.

Kannattaa tutustua alan messuihin ja tapahtumiin, sillä niiden kautta voi löytyä mahdollisia jakelijoita ja yhteistyökumppaneita. Tässä olisi mahdollisuus myös kenttätutkimuksen tekoon.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla syvällisemmän kansainvälistymissuunnitelman laatiminen, sillä tässä esitelty on melko pintapuolinen toimeksiantajan pyynnöstä. Seurantatutkimus yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmien toteutumisesta on myös yksi jatkotutkimusaihe. Viimeisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla kansainvälistymisen onnistumisen selvittäminen sen jälkeen, kun yritys on ko. markkinoille lanseerannut tuotteensa.

LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.

Akudim. Viitattu 29.9.2012. <http://www.akudim.dk/>

Arken Zoo. Viitattu 20.9.2012 <http://www.arkenzoo.se/default.asp>.

Buddy. Viitattu 20.9.2012. <http://www.buddy.no/> > Om Buddy.

Czinkota, M.; Ronkainen, I. & Moffett, M. 2005. 7. painos. International business. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Das Futterhaus. Viitattu 21.9.2012. <http://www.futterhaus.de/> > Unternehmen.

Djurens Värld. Viitattu 20.9.2012 <http://www.djurensvarld.se/>.

Djurmagazinet. Viitattu 20.9.2012 <http://www.djurmagazinet.se/> > Våra butiker.

Dog Club. Viitattu 6.10.2012. <http://dogclub.no/>.

Dogman AB. Viitattu 20.9.2012 <http://www.dogman.se/> > Om oss > Allmänt.

DogShop.dk. Viitattu 28.9.2012. <http://www.dogshop.dk/shop/cms-profile.html>.

Dyrego Zoo. Viitattu 20.9.2012 <http://www.dyrego.no/index.html>.

Egesa-Zookauf. Viitattu 21.9.2012. <http://www.egesa-zookauf.de/index.htm> > Unternehmen.

Eldorado. Viitattu 27.9.2012. <http://www.eldorado.dk/Om-Eldorado.408.aspx>.

Fitdog Finland Oy 2012. Viitattu 26.9.2012. <http://www.fitdog.fi/index.html>.

Fressnapf. Viitattu 21.9.2012. (<http://company.fressnapf.com/en>).

Gibbon AB. Viitattu 20.9.2012 <http://www.gibbon.se/> > Om Gibbon.

Grizzly Zoo. Viitattu 20.9.2012 <http://www.grizzlyzoo.se/om-grizzly-zoo>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Husse. Viitattu 21.9.2012 <http://www.husse.com/pet-food-franchise/> > About us.

Imazo Ab. Viitattu 27.9.2012. <http://www.imazo.se/Servlet?page=aboutCompany.jsp&parent=>.

Immonen, I. 2005. Vientiedustaja. Valinta, sopimukset ja yhteistyö. 8. uusittu ja täydennetty painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Kaleva 2011. Koirien määrä huimassa kasvussa. Viitattu 26.9.2012. <http://www.kaleva.fi/teemat/hyva-elama/lemmikki/koirien-maara-huimassa-kasvussa/411407/>

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.

Kennelliitto 2008. Koirien määrä kasvussa-pienet koirat yhä suosittumia. Viitattu 26.9.2012. http://www.kennelliitto.fi/fi/kennelliitto/uutiset/2008/20080124_rekisteroinnit2007.htm

Kinkki, S.; Hulkko, P.; Lehtinen-Toivola, A. & Mäkinen, I. 1997. Optio. Kansainvälisyyteen kasvava yritys. Helsinki: WSOY.

- Krizoo Dyresenter. Viitattu 27.9.2012. <http://www.krizoo.no/index.php?method=visSide&dir=247>.
- Kvarnforsa Djurshop. Viitattu 20.9.2012 <http://www.kvarnforsa.se/index.html>.
- Larimo, J.; Parkkonen, V. & Tuomala, M. 2000. Vientimarkkinointi. 2. uudistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Maxizoo. Viitattu 21.9.2012. <http://www.maxizoo.dk/> > Om Maxi Zoo.
- Min Beste Venn. Viitattu 20.9.2012. <http://minbestevenn.no/index.php> > Om oss.
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Petfood. Viitattu 20.9.2012. <http://www.pet-food.se/startside.aspx> > Om oss.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Polpart. Viitattu 6.10.2012. <http://www.polpart.de/>.
- Pro Agria 2010. Koiran ruokinta ja hoito-kirja ilmestyy. Viitattu 26.9.2012. <http://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/ajankohtaista/Uutisarkisto%202010/A5576E27E41E4B90E040A8C0033C6AF6>.
- Salgs Compagniet. Viitattu 28.9.2012. <http://www.salgscompagniet.no/default.asp?pageid=17700>.
- Schecker. Viitattu 30.9.2012. <http://www.schecker.de/>
- Selin, E. 1997. Viennin käsikirja. Helsinki: Edita.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Skyescot Trading. Viitattu 21.9.2012. <http://www.skyescot.dk/>.
- Talouselämä 2011. Pk-yritysten osuus viennistä: Suomi 20 %, Tanska 70 %. Viitattu 26.9.2012. <http://www.talouselama.fi/uutiset/pkyritysten+osuus+viennista+suomi+20++tanska+70+/a2003368>.
- Tilastokeskus 2012. Pohjoismaat suotuisia yritystoiminnalle. Viitattu 26.9.2012. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-04-04_003.html.
- Tropehagen Zoo. Viitattu 20.9.2012. <http://www.tropehagen-zoo.no/index.asp> > Om oss.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Zoo-1. Viitattu 20.9.2012. <http://www.zoo1.no/> > Om oss.
- Zooplus.se. Viitattu 20.9.2012. <http://www.zooplus.se/> > About us.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.
- Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle.

1. Miksi päätettiin kansainvälistyä?
2. Mitkä ovat Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymisen syyt?
3. Millä perusteella valittiin juuri nämä kohdemaat (Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa)?
4. Mitkä tekijät (paine- ja imutekijät) vaikuttivat kansainvälistymispäätöksen syntyyn?
5. Mitkä olivat toimeksiantajan henkilökohtaiset motivaatiotekijät kansainvälistymiseen?
6. Mitkä ovat Fitdog Finland Oy:n kansainvälistymisen edellytykset?
7. Mitkä yrityskohtaiset edellytykset tukivat päätöstä kansainvälistyä?
8. Miten toimeksiantajayrityksen tuotteet erottuvat edukseen verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin? Mitkä tuotekohtaiset edellytykset edesauttoivat kansainvälistymistä?
9. Mitkä markkinakohtaiset edellytykset olivat kohdemaiden valinnan taustalla?
10. Mitkä ovat Fitdog Finland Oy:n yleiset vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kilpailijoihin?
11. Mitkä kansainvälistymisen muodot sopivat parhaiten toimeksiantajayritykselle? Miksi?
12. Millaisella aikataululla haluttu kansainvälistymisen aste on ajateltu saavutettavan?
13. Mitkä ovat Fitdog Finland Oy:n tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät?